

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

دور الأنماط القيادية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين
في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية

نادر كرم عليان الفرا

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

1443هـ/2021م

دور الأنماط القيادية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين

في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية

إعداد

نادر كرم عليان الفرا

بكالوريوس علاج طبيعي، جامعة الأزهر

المشرف: الدكتور بلال البشيتي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير من معهد التنمية المستدامة
كلية الدراسات العليا - جامعة القدس.

القدس-فلسطين

1443هـ/2021م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
بناء مؤسسات وتنمية بشرية
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

دور الأتماط القيادية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في
المحافظات الجنوبية

اسم الطالب: نادر كرم عنيان الفرا
الرقم الجامعي: 21810502

إشراف: الدكتور بلال البشيتي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2021/12/1 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتوقيعهم:

1- رئيس لجنة المناقشة: الدكتور بلال البشيتي التوقيع:
2- ممتحناً داخلياً: الدكتورة تهاني جفال التوقيع:
3- ممتحناً خارجياً: الدكتورة سامية عيد المنعم التوقيع:

القدس - فلسطين

2021/هـ1443م

الاهداء

إلى منبع الحنان الصافي إلى القلب الكبير الذي يعطى بلا حدود إلى باب الرحمة المفتوح،، رضي الله عنها وأمد في عمرها... فهي مهجة القلب أُمي الحنون.

إلى السند الغالي في الدنيا ورفيقي في مصاعب الحياة إلى من لا يمن علي بشيء، الى الذي أشتاق اليه دوماً الى روح أبي الغالي.

إلى من ترعرعت على بسماتهم وحبهم نظرة أحلامي إلى من لا تكتمل فرحتي الا بهم إخوتي، فهم الرفقاء والسند والعطاء في حياتي، رزقهم الله المنازل العلا وأعطاهم من خيري الدنيا والآخرة. إلى شريكة حياتي... التي كانت خير سند لي في مراحل حياتي المختلفة ومتاعب الحياة والصبر الجميل للوصول لهذه الدرجة العلمية، جزاها الله عني خير الجزاء، فمهما كتبت لن أوفيتها حقها بين السطور زوجتي الغالية.

إلى أبنائي وزينة حياتي حفظهم ربي وبلغهم منازل السعداء، ورزقهم الله الدرجات العلمية الرفيعة، وأعطاهم كل ما يتمنون في حياتهم.

إلى أهلي وأصدقائي الذين ساندوني من أجل تحقيق هذا الأمل

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع

إليهم جميعاً، أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

الباحث

نادر كرم الفرا

الإقرار

أقر أنا مع هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس انيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة
بإستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة عليا لأي
جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: 

الإسم: نادر كرم الفرا

التاريخ: 2021/12/1

شكر وتقدير

الحمد لله، والصلاة والسلام على رسول الرحمة أفضل خلق الله محمد الصادق الأمين عليه صلوات ربي وأفضل التسليم، أما بعد....

إقراراً بالفضل لذويه ونزولاً عند قول النبي صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، فإن الواجب يدفعني إلى أن أخص بالشكر بعد الله تعالى نبع المعرفة أستاذي الكريم المشرف على رسالتي **الدكتور الفاضل/ بلال البشيتي** ، الذي تفضل عليّ بأن أعطاني الكثير من وقته الثمين، فلم يدخر جهداً في مساعدتي وتقديم العون العلمي والمعنوي، فكان نعم الأستاذ، ونعم المشرف، فقد رافقني في هذه الرحلة التعليمية ومنحني الكثير من القوة والتوجيهات السديدة والارشادات المفيدة ومنحني الكثير من علمه فجزاه الله عني خير الجزاء وبارك الله له في علمه ومنحه العمر الطويل.

والشكر موصول كذلك إلى **د. تهاني جفال** مناقشاً داخلياً، و**د. سامية عبد المنعم** مناقشاً خارجياً، وذلك لتفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل لرئيس جامعة القدس وأعضاء الهيئة التدريسية، وإلى زملائي في الدراسة الذين كانوا خير عونٍ لي في مشواري هذا.

وأخيراً، أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساهم وساعد في إنجاز وإتمام هذه الدراسة.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين،

المصطلحات

القيادة: هو ذلك الشخص الذي يستطيع التأثير على الجماعة من اجل تحقيق الأهداف وتتبع تجارب القادة من خلال التجارب الشخصية التي يمرون بها خلال مسيرتهم المهنية (نسيمة، 2015).

الثقة التنظيمية: هي التي تؤثر في العديد من الاتجاهات الفكرية والسلوكية للعاملين، فعندما يكون مستوى الثقة بين العاملين ورؤسائهم مرتفعاً تولدت لديهم شعور بالرضا التام عن العمل وحب الانتماء للعمل وهذه كلها ردة فعل ناجمة عن السلوكيات التي يفرضها الافراد والتي تظهر نتائجها على المدى البعيد (الحيالي وآخرون، 2020).

المنظمات غير الحكومية: هي منظمات غير حكومية ذات شخصية معنوية مستقلة يتم انشاؤها بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص، لأهداف مشروعة تستهدف الصالح العام، ولا يكون الهدف الربح، وتتصف بالاستقلالية والحرية والطوعية. وهي جسم غير حكومي تكون مسجلة لدى وزارة الداخلية الفلسطينية حسب قانون الجمعيات الخيرية الفلسطينية لعام 2000 (مدونة سلوك المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، 2008).

1. القيادة الأوتوقراطية: وهي تركز على جعل السلطة واتخاذ القرارات في يد القائد، ولا تسمح للعاملين للمشاركة، والقائد الأوتوقراطي نشيط فاعل، يعمل بجد؛ لكنه ليس متسلطاً على مرؤوسيه كقائد ديكتاتوري، وإنما هو فاعل في إقناع العاملين بما يريده منهم، ويقوم بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم، وما على العاملين سوى التنفيذ، ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية، كما يعمل على قتل الإبداع والابتكار، وانعدام التعاون بين العاملين.

2. القيادة الديمقراطية: تهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى العاملين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرار، مما يرفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم، ويشعر الفرد بأهميته وقيمه في المنظمة.

3. القيادة التوجيهية: وهي تهدف إلى تدعيم فاعلية سلوك وممارسة العاملين لزيادة نموهم، فيقوم القائد بالدور التوجيهي للعاملين والتأثير عليهم حول الحاجات التي يجب إتمامها، ويتابع ليتأكد أنهم يتبعونها، وبذلك يجهز العاملون أنفسهم لعمل ما يطلب منهم القائد فقط الذي يعتقد أن إيقاع العقوبة هو حافز لدفعهم على العمل.

4. القيادة الترسلية: هي القيادة التي تركز على حرية الفرد العامل إلى حد الإفراط، حيث يتم الاهتمام فقط بالعلاقات الإنسانية، دون الاهتمام بالعمل والإنتاج. والقيادة هنا متسامحة ولينة تمتع أتباعها بدرجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالها، وتعتمد على المرؤوسين في صياغة ووضع الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها (مصطفى، 2007).

5. القيادة الديكتاتورية: هي القيادة التي يمتلك فيها القائد سلوكاً تسلطياً ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين وله بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة (عمار، 2014).

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الأنماط القيادية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية، وقد تَوَكَّن مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية موضع الدراسة والبالغ عددهم (867) منظمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (200) مفردة، وبلغت الإستبانة المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (200) إستبانة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: بلغت الدرجة الكلية لمجال الأنماط القيادية ككل (71.8%)، في حين بلغت الدرجة الكلية لمجال الثقة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية (78.4%)، كذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية في تحقيق الثقة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية وتحقيق الثقة التنظيمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين حول الانماط القيادية تعزى للمتغيرات الشخصية (الفئة العمرية- المؤهل العلمي)، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزى لمتغير (رئيس قسم)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح (15 سنة فأكثر)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (الفئة العمرية- المؤهل العلمي- المسمى الوظيفي)، وأخيراً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الثقة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح (15 سنة فأكثر).

وقد أوصت الدراسة ضرورة قيام القيادة العليا في المنظمات غير الحكومية بتوعية العاملين لديها بمفاهيم الأنماط القيادية السائد من خلال عقد الندوات والدورات التدريبية لهم قبل وأثناء العمل، كذلك ضرورة مراجعة القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحد أو تقيد العاملين في المنظمات غير الحكومية من منح بعض الصلاحيات لهم، مع الاهتمام الصادر من قبل المسؤولين في المنظمات غير الحكومية بمجال القيادة الإدارية ومجال التوجيه والمتابعة بشكل كبير وتعريفهم بأبعاد الأنماط القيادية الأخرى، كذلك حث القيادات الإدارية في المنظمات غير الحكومية على بذل مزيد من العناية والاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي داخل تلك المنظمات.

The Role Of Leadership Styles In Enhancing The Organizational Trust Of Employees In NGOs In Southern Palestinian Governorates

Prepared by: Nader Karam Alfarra

Supervisor: Dr. Belal Albashiti

Abstract

This study aims at identifying the role of leadership styles in enhancing the organizational trust among NGO workers in the Southern governorates. The study population consisted of (867) organizations in the Southern governorates. To achieve its objective, the study applied the descriptive analytical method and a questionnaire was used as the main tool for collecting data from a random sample of (200) respondents. The number of received questionnaires which were valid for statistical analysis was (200).

The study reached a number of findings, most importantly: the total degree reached in the leadership style field was (71.8%), whereas, the total degree reached for the NGOs organizational trust field in the Southern governorates was (78.4%). In addition, there was a statistically profound effect at a significance level of ($\alpha \geq 0.05$) for leadership styles in achieving organizational trust from the viewpoint of NGO employees working in the Southern governorates, and there was a positive correlation relationship between leadership styles and achieving organizational trust. There were no statistically significant differences in the average responses of respondents on leadership styles that can be attributed to personal variables; age group or academic qualification. However, there were statistically significant differences in the average responses of respondents on leadership styles that can be attributed to job title in favor of Head of Department title. There were statistically significant differences in the average responses of respondents on leadership styles that can be attributed to the variable of years of experience in favor of 15 years or more. Moreover, there were no statistically significant differences in the average responses of respondents on organizational trust that can be attributed to personal variables such as age, academic qualification or job title. Finally, there were statistically significant differences in the average responses of respondents regarding organizational trust that can be attributed to the variable of years of experience in favor of 15 years of more.

The study recommended the need for NGO administrative leaderships to raise awareness among their workers on common leadership styles by conducting seminars and training courses before and during work. The study also stressed on the need to review laws, regulations and instructions limiting or restricting granting certain powers or delegations to NGO workers and touched on the need for NGO officials to show interest in the area of administrative leadership. In addition, the study indicated the necessity to guide workers, monitor their performance, and explain to them the dimensions of other leadership styles. NGO administrative leaders were also urged to exert larger efforts and show more interest in the humanitarian and social aspects within their organizations.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة

تسعى الكثير من منظمات الأعمال إلى ترسيخ جذورها بالنمو والتطور، والبقاء في بيئة تفاعلية تتشابك وتتربط فيها العوامل والقوى والمؤثرات لتطال كافة أركانها، وكلما ازدادت التعقيدات كلما زادت المنظمات من تصميمها على النجاح، واختراق الصعاب لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بالاعتماد على مناهج وأساليب إدارية جديدة تتلاءم مع طبيعة التغييرات الحاصلة في البيئة، مما تدفع بالقيادات الإدارية لتبني روح التحدي وتنشيط الابتكار والإبداع لتحقيق الأولويات التنافسية.

تهتم القيادة في عصرنا الحالي بإدارة الموارد البشرية بشكل كبير بل وتعتبره من أهم الموارد الاستراتيجية لكل مؤسسة، حيث تركز القيادة على بناء علاقات ذات منفعة بين المدير والمؤوسين ويعمل على توجيه الجهود من أجل تحقيق أهداف تخدم المؤسسة على حد سواء فهي تقود المؤسسة نحو توظيف تلك التحولات الجوهرية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ونموها، فالقيادة الحكيمة هي أساس العملية الإدارية وبالتالي فإن نوعية وكفاءة القيادة تعتمد بشكل أساسي على نوعية الإدارة وقدرتها على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، لذلك يوجه القادة التربويون أفرادهم إلى العمل بل ويحفزونهم ويوجهون سلوكهم بما يتوافق مع أفكارهم ووجهات نظرهم بقصد الوصول إلى الأهداف المرسومة (قهيري، 2019: 2).

ومن هذا المنطلق تتم الإشارة إلى أن هناك عدة أنماط للقيادة وكل نمط له صفة يتميز بها القائد عن غيره، وتختلف تلك الأنماط القيادية بصفة عامة باختلاف مؤهلاتهم العلمية وتباين خبراتهم والمناخ البيئي والمهني المحيط بمكان العمل، كذلك هناك عدة أمور تصف أنماط القيادة وقد تم تطويرها على

مدى سنوات وهي تركز في معظمها على وصف قدرة السلطة والسيطرة التي يمارسها القائد على مجموعة العمل (مصطفى، 2007).

يعد مفهوم الثقة التنظيمية الركيزة الأساسية التي تستند عليها المؤسسات في بناء العلاقات الانسانية والسلوكية والتنظيمية داخل المؤسسة وخارجها، وبالتالي فهي تعكس بيئة التفاعل وتقوم بعمل توافق ضمن الاهداف والمصالح من أجل الارتقاء بكفاءة المستويات الادارية وفاعلية أدائها التنظيمي ذلك أن سلوكيات الثقة التنظيمية تتخطى المبررات السلوكية التي تعد الداعم الاساسي لسلوك المواطن التنظيمية، حيث أنه يوجد لكل فرد في المنظمة دور يقوم بتحديد من خلال الوظيفة التي يتمتع بها الا أنه يوجد نوع آخر من سلوكيات القدرة على الاهتمام بسلوكيات المواطن التنظيمية (الربيعاوي والدراجي، 2016: 2).

فالثقة التنظيمية يمكن أن تكون نتاج التفاعلات الموجودة بين زملاء العمل، أو فرق العمل التنظيمية، أو الإدارة العليا للمؤسسات، أو بين المؤسسات بعضها بعض، وهي نتائج لسلوكيات الاتصال الإداري كتوافر المعلومات الدقيقة، وإتاحتها للجميع، وإعطاء تفسيرات للقرارات، وإظهار الصدق، والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين، والتي تسمح بحرية تبادل الآراء والأفكار، فالثقة في تغير مستمر فهي تمر بعدة مراحل ذات سمات مختلفة ثم تستقر كالبنا، وأخيرا تذوب بين الأفراد داخل المؤسسة (بنات، 2016: 17-18).

تؤثر الثقة التنظيمية بشكل مباشر على أداء العاملين من جهة وعلى أداء المؤسسة من جهة اخرى، الأمر الذي دفع علماء الادارة الحديثة الى التركيز على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم الثقة التنظيمية، حيث تعد من أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة وعلى هذا الأساس يجب على المنظمات تحقيق الثقة التنظيمية لضمان رضا العاملين فيها بأنهم مقدرين من قبل مدراءهم بالإضافة الى أنه مؤشر قوي الى ايجابية العلاقة بين العامل وبيئة عمله وعمله، وانعكاس ذلك في نواحي الاداء الفردي والجماعي للعاملين وايضا ايمان الفرد بأهداف وقيم المنظمة (حسين، 2013: 69).

رغم ظهور العديد من المنظمات غير الحكومية بعد تأسيس السلطة الفلسطينية، فإن دور تلك المنظمات لم يضعف، وشكلت الركيزة الأساسية للمجتمع المدني الفلسطيني الذي له المسؤولية لحماية مصالح المواطنين وتشجيعهم في التعبير عن الذات وإمكانية الوصول للفقراء والمهمشين منهم بكل الطرق الممكنة (ديفوير، تريتر، 2009).

في إطار ما سبق يمكن القول أن سلوكيات العاملين في المنظمات الغير حكومية تتأثر بيئة العمل وقد تظهر معتقدات ومشاعر ومواقف تجاه المنظمة لأسباب مختلفة.

1.1 مشكلة الدراسة

نتيجة التطورات التقنية والادارية الحديثة التي تمر بها المنظمات غير الحكومية، واجهت المنظمات غير الحكومية العديد من الصعوبات والتحديات في كيفية مواكبتها للتطور التقني، فكل تلك المتغيرات أضافت أعباء كبيرة على المنظمات غير الحكومية في إيجاد طرق حديثة وإبداعية تساعد على ابتكار طرق وحلول إدارية سريعة وصولاً إلى تحقيق أداء مؤسسي متميز، إلا أن هناك العديد من الدراسات التي تشير إلى أن أساليب القيادة الإدارية داخل المنظمة تؤدي دوراً هاماً في خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من تحفيز الأفراد على بذل المزيد من العطاء مما يحقق مستويات جيدة من الأداء يسهم في تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة ويعزز من ثقة العاملين داخل المنظمة.

ومن خلال اطلاع الباحث على دراسات سابقة تناولت الثقة التنظيمية بينت أن دراسة (الراشدي وعبد الهادي، 2019) تحدثت عن وجود موافقة حول الثقة التنظيمية بدرجة متوسطة، أيضاً بينت دراسة (Engelbrecht & Samuel، 2019) أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل سلبي على النية للانسحاب بالنسبة للدعم التنظيمي في شركات القطاعين العام والخاص، كذلك تؤثر الثقة التنظيمية بشكل سلبي على النية للانسحاب ، وتضيف دراسة (Recica & Dogan، 2019) أن هناك ارتباط سلبي بين الرضا الوظيفي والثقة التنظيمية، ومن هنا استشعر الباحث بأهمية هذا الموضوع على المستوى العام بما يخدم المنظمات غير الحكومية ككل، ونتيجة لهذه الأهمية ارتأى الباحث أن يقوم بهذه الدراسة لتوضيح دور الأنماط القيادية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية.

2.1 مبررات الدراسة

من خلال عمل الباحث في إحدى المؤسسات الغير حكومية لاحظ أن تلك المؤسسات يسودها أنماط قيادية عديدة هذه الأنماط تؤثر في عمل المؤسسة وفي إنتاجيتها وتزيد من الاريك الحاصل فيها خصوصاً عند اتخاذ القرارات فوجود قيادة ديمقراطية يسهم في خلق جو من التفاؤل والنفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين على خلاف وجود قيادة دكتاتورية أو تسلطية أو حتى فوضوية التي تساهم في قلة ثقة المرؤوسين برؤسائهم، لذلك ارتأى الباحث التطرق الى هذه الدراسة لما لها من أهمية خصوصاً في المؤسسات غير الحكومية التي تعتبر نموذجاً حياً على ذلك.

3.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

1. الأهمية العلمية:

- أ. تسهم الدراسة في توضيح أبعاد الأنماط القيادية المعمول بها في منظمات الغير الحكومية.
- ب. تناولها موضوعاً من موضوعات الإدارة والمتمثلة بالثقة التنظيمية لدى العاملين، لأن هذا المفهوم له أهمية كبيرة في الفاعلية والكفاءة الإدارية والتميز المؤسسي، والتحسين في الأداء، والنجاح بين الأطراف المتعاونة.
- ب. يتوقع الباحث من هذه الدراسة أن يستفيد منها أصحاب القرار في المنظمات غير الحكومية.
- ج. تعد هذه الدراسة إثراءً للجانب العلمي والبحثي في المجتمع الفلسطيني على وجه الخصوص مما ينعكس ايجاباً على الجانب المهني والعلمي لديه.
- د- تعد هذه الدراسة من الدراسات القلائل-حسب علم الباحث- التي تتناول الانماط القيادية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية.

2. الأهمية التطبيقية:

- أ. من خلال هذه الدراسة يستطيع العاملون في المنظمات غير الحكومية التعرف على الأنماط القيادية بأبعادها المختلفة.
- ب. إبراز أثر الأنماط القيادية على ثقة العاملين التنظيمية خاصة المنظمات غير الحكومية.
- ج. تستطيع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية ربط الأنماط القيادية بالثقة التنظيمية لما لها من أثر وفعالية في الارتقاء بقدرات المنظمة للقيام بمهامه وأهدافه على أكمل وجه.

4.1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: معرفة مدى تأثير الأنماط القيادية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية.

- أ. التعرف على مستوى أبعاد الأنماط القيادية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية.
- ب. الكشف عن واقع اهتمام العاملين في المنظمات غير الحكومية بتوافر الثقة التنظيمية.

ج. التعرف على علاقة الأنماط القيادية بتعزيز الثقة التنظيمية نحو العاملين في المنظمات غير الحكومية.

د. الكشف عن الفروق في استجابات الباحثين حول دور الأنماط القيادية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

5.1 أسئلة الدراسة

ما دور الأنماط القيادية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية؟

وينبثق من السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات التالية:

أ. ما واقع الأنماط القيادية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية؟

ب. ما واقع اهتمام العاملين في المنظمات غير الحكومية بتوافر الثقة التنظيمية؟

ج. ما تأثير الأنماط القيادية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية؟

د. ما علاقة الأنماط القيادية بتعزيز الثقة التنظيمية نحو العاملين في المنظمات غير الحكومية؟

هـ. هل توجد فروق في استجابات الباحثين حول دور الأنماط القيادية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة بين الأنماط القيادية والثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط القيادية وتعزيز الثقة التنظيمية

لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية.

ويشتق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

- أ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الديمقراطي وتعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية.
- ب. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الديكتاتوري وتعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية.
- ج. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الترسلّي وتعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية.
- د. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الأوتوقراطي وتعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية.
- هـ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الموجه وتعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية.
- الفرضية الرئيسية الثالثة:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول الأنماط القيادية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية تعزى للمتغيرات (الفئة العمرية، لمسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية تعزى للمتغيرات (الفئة العمرية، لمسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

7.1 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: الأنماط القيادية وتكون من العديد من الأبعاد:

أ. النمط الديمقراطي.

ب. النمط الديكتاتوري.

ج. النمط الأوتوقراطي.

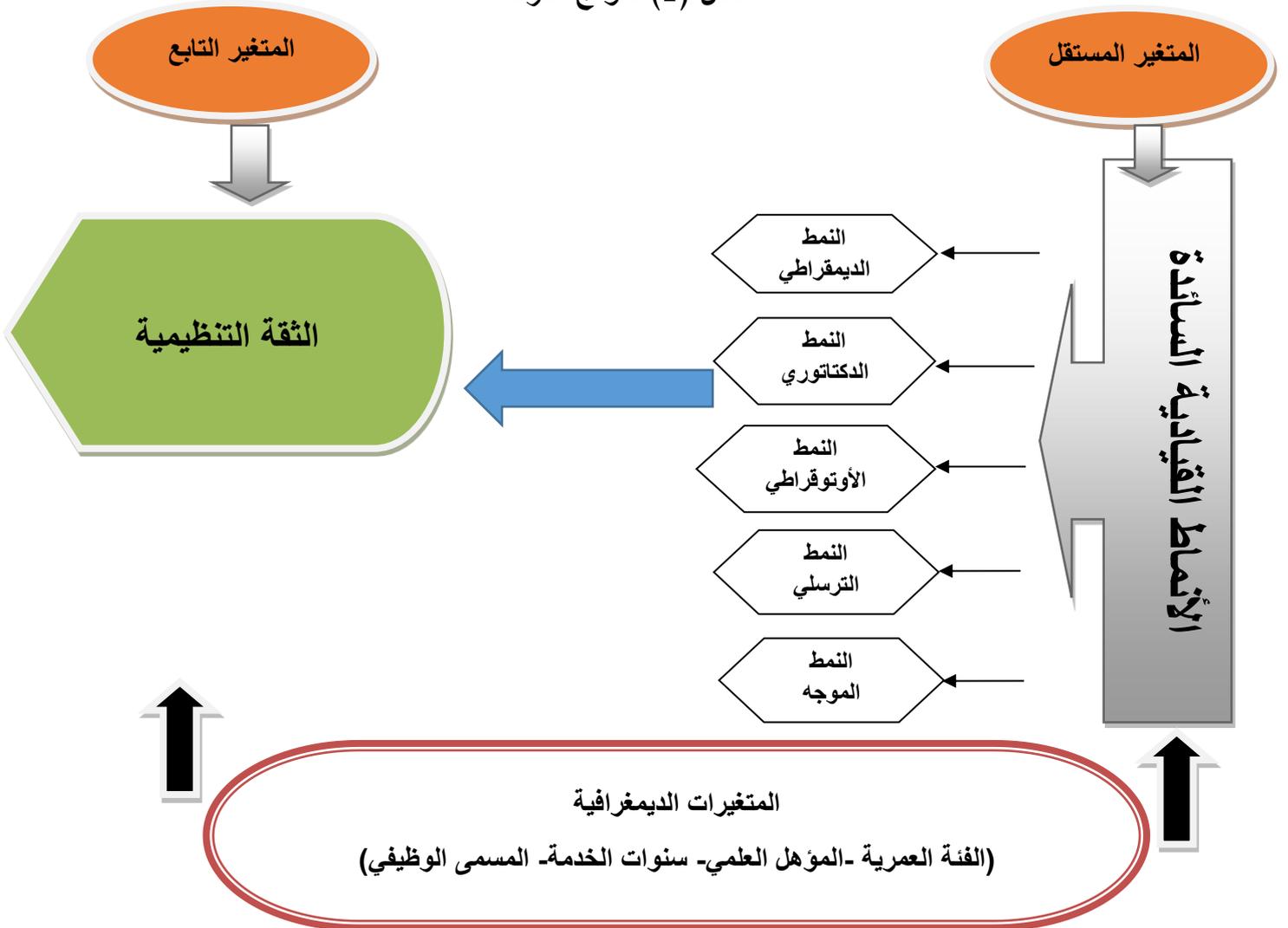
د. النمط الترسلّي.

هـ. النمط الموجه.

المتغير التابع: الثقة التنظيمية.

والشكل رقم (1) التالي يوضح نموذج الدراسة.

شكل (1) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

8.1 حدود الدراسة

الحد المكاني: يقتصر تطبيق الدراسة على المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية.

الحد الزمني: يتم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة خلال الفترة الزمنية (2020-2021م).

الحد الموضوعي: تقتصر هذه الدراسة على معرفة دور الأنماط القيادية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات غير الحكومية.

الحد البشري: تقتصر الدراسة الحالية على العاملين في المؤسسات غير الحكومية.

9.1 محددات الدراسة ومعوقاتها.

تحدد الدراسة بأهمية الموضوع الذي تتناوله من حيث الصعوبات التي تواجه العاملين في المنظمات غير الحكومية، والتي تعترض عملهم الإداري خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي يمر بها قطاع غزة، فالحصار المفروض على قطاع غزة جعل الإدارات العليا للمنظمات غير الحكومية في أمس الحاجة إلى الاستفادة من أساسيات القيادة وتطبيق أبعادها في العمل مع تحفيز العاملين الإداريين في تلك المنظمات على تشكيل جماعات للعمل من شأنها أن تساهم في تحسين مستوى العاملين فيها، ومن هذا المنطلق تتحدد الصعوبات التي تواجه العاملين في المنظمات غير الحكومية ودور تلك القيادات في تعزيز الثقة التنظيمية لديهم.

10.1 هيكل الدراسة.

مما سبق يتجه الباحث إلى تقسيم الدراسة إلى العديد من الفصول أهمها:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ويحتوي على (مقدمة الدراسة- مشكلة الدراسة- مبررات الدراسة- أهمية الدراسة- أهداف الدراسة- أسئلة الدراسة- فرضيات الدراسة- متغيرات الدراسة- حدود الدراسة- محددات الدراسة ومعوقات- هيكل الدراسة).

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري ويحتوي على ثلاثة مباحث رئيسية هي:

المبحث الأول: الأنماط القيادية

المبحث الثاني: الثقة التنظيمية

المبحث الثالث: المنظمات غير الحكومية.

الدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

ويحتوي على (منهج الدراسة- مجتمع الدراسة- عينة الدراسة الفعلية- أداة الدراسة الرئيسية- صدق وثبات الأداة- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة).

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

ويحتوي على (وصف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية- نتائج تحليل المتغيرات المستقلة والتابعة بشكلها العام- اختبار فرضيات الدراسة).

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

ويحتوي على (نتائج الدراسة- توصيات الدراسة- توصيات بحثية)

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المبحث الأول

الأنماط القيادية

مقدمة:

تتنوع المشكلات التي تواجهنا في عصرنا الحالي، ولكي نستطيع تجاوزها لابد من وجود قيادة تسعى نحو تجاوز تلك المشكلات سواء مالية أو بيئية أو دينية أو اجتماعية أو سياسية، فعند التجهيز لأي نشاط لابد من وجود قيادة فعالة لإنجاز ذلك العمل، وتحقيق الهدف المرجو، لذلك تعد القيادة من أهم عناصر السلوك البشري، فتعد من ركائز الابداع البشري في أي مؤسسة ونجاحها يعتمد على قيادي يمتلك مهارات وقدرات قيادية، لتمكنهم من أداء أدوارهم بكل دقة.

يذكر محبوبة إن العالم اليوم تتداخل فيه الثقافات والحضارات والمصالح وتختلط الأفكار والشعوب وتتوسع المؤسسات كي تكون دولاً، وتتضاءل دول بحيث تكون أشبه بمؤسسات، وتتشأ التكتلات على مختلف مذاهبها اقتصادية أو عسكرية أو اقليمية أو دينية، فإن مسؤولية القائد تتضاعف وتأثيره يتضح بل إن وجوده لا غنى عنه في كافة مراحل دورة الإنسان والمؤسسات والشعوب والدول والحضارات (محبوبة، 2010: 21).

تعد القيادة ذات ثقل وأهمية بالغة في حياة الجماعة ،فلا يمكن ان يجتمع افراد في مكان وزمان ليكونوا جماعة معينة ، الا وكان وجود القائد يعد شرطا اساسيا لانتظام بنية الجماعة من اجل تحقيق اهدافها المشتركة، والقيادة ظاهرة نلمسها في مختلف الميادين في الحياة العملية ،ففي العلاقات الانسانية هناك قادة واتباع ويتوقف الانتاج والنجاح والتقدم على نوع وكفاية القادة (عبد الهادي ،2010 :140)، فالقيادة هي مسألة ثقافية وانبسانية أكثر منها قوة ادارية ، والسلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعته نحو هدف مشترك ، وتقوم القيادة على جعل كفاءة الافراد تخدم الجماعات ، واتخاذ المبادرة في تقديم الافكار والاقتراحات ، وتنشيط وتسهيل الاتصالات بين مكونات المجتمع بشكل عام (حمادي،2013: 10)، لذلك أصبح موضوع القيادة موضوع يشغل الباحثين والعلماء فتم وضع الكثير من النظريات والقواعد الأساسية لاختيار القائد وسوف نعرف على مفهوم القيادة وأهميتها ، وأنماطها، ونظرياتها.

1.1.2 مفهوم القيادة

للقيادات عدة تعريفات من الممكن الاستعانة بها في هذه الدراسة ومن الممكن أن يرجع معنى القيادة إلى كلمة (Leader ship) أي القيام بمهمة ما وكان الاعتقاد السائد في الفكر اللاتيني واليوناني أن كل فعل من الأفعال ينقسم إلى جزئيين أو دورين: بداية يقوم بها شخص واحد ومهمة أو عمل يقوم به آخرون حيث يمثل الدور الأول من يتولى القيام بالعمل وهو القائد ووظيفته إعطاء الأوامر ويمثل الدور الثاني من ينجزون العمل وهم الأتباع ومهمتهم تنفيذ الأوامر وهذا هو واجبهم (كنعان، 2009: 86)، وتعني كلمة قائد (Leader) الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخريين يقبلون هذا التوجيه، والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد وآخرون يتلقون التوجيه والإرشاد الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة (حسن، 2004 : 68).

لقد تم تعريف القيادة بعدة تعريفات وهي على النحو التالي

يعرف السويديان وباشراحيل (2004، 40) القيادة بأنها تحريك الناس نحو الهدف و هي مكونة من ثلاثة عناصر: وجود هدف يحرك الناس إليه - وجود مجموعة من الأفراد - وجود قائد يجعل ذلك في قوالب عملية تؤثر في الناس.

كما يعرفها (Winston &Patterson, 2006. P 7) بأنها هي أن يقوم شخص واحد أو أكثر يقوم باختيار وتجهيز وتدريب والتأثير على واحد أو أكثر من الأتباع الذين لديهم مواهب وقدرات ومهارات متنوعة ويركز التابعين على مهمة المنظمة وأهدافها لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويشير الحريري (2007:

16) الى أن القيادة تعني قدرة الفرد على تحويل السلطة الممنوحة له إدارة الأفراد إلى قوة جذب وإقناع من شأنها استمالة المرؤوسين ومساندتهم في اطلاق قدراتهم، وتقديم مبادراتهم، وإبداعاتهم، واكتشاف مواهبهم، والقدرة على إقناعهم في العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة بأسلوب لبق قائم على الحوار الموضوعي، والوضوح، والعدالة واحترام وجهات النظر المختلفة، كما يؤكد مصطفى (2007: 15) أن القيادة هي مهارة التأثير في الآخرين ليعملوا طوعاً في أداء مثمر، في حين يرى عوض (2008: 126) أن القيادة هي العنصر الفاعل والمساهم في فهم وتوجيه العاملين من قبل المدراء والتأثير على المرؤوسين لتوجيههم نحو انجاز الاهداف التنظيمية.

يضيف شعبان والعبادي (2009: 18) أن القيادة هي عملية تأثير بين القائد ومجموعة من الأفراد من أجل الوصول الى هدفٍ محدد، ومن جهة أخرى يرى رشوان (2010: 14) أن القيادة هي نوع العلاقة بين شخص وتابعيه، بحيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التأثير على الآخرين الذين يمثلون التابعين، وهذا التأثير القيادي يكون نتاجاً لمحاولات يقوم بها القائد ويستهدف منها توجيه سلوك أو مشاعر الآخرين.

يؤكد رشوان (2010: 14) أن القيادة هي نوع من أنواع العلاقة بين شخص وتابعيه، بحيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التأثير على الآخرين الذين يمثلون التابعين، وهذا التأثير القيادي يكون نتاجاً لمحاولات يقوم بها القائد ويستهدف منها توجيه سلوك أو مشاعر الآخرين، ويتطابق ذلك مع ما أشار اليه كريدي (2010: 25) الى أن القيادة هي عملية تفاعل وتبادل للخبرات والآراء بين القادة ومرؤوسيهم، كما ويعرف (الرحاحلة وعزام، 2011: 333) القيادة بأنها فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص، هي القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه، كذلك يعرف (أحمد ومحمد، 2012: 205) القيادة بأنها القدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم، وتوجيهها لبلوغ الأهداف المرجوة منها، كذلك يعرفه الطيبي (2013: 20) بأنها السلوك الذي يمارسه القائد عن قصد ووعي من أجل التأثير في مرؤوسيه عن طريق حثهم على العمل والإنجاز ومتابعتهم وتنظيم مجهوداتهم للوصول للأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية.

يضيف العنزي (2014: 16) أن القيادة هي عملية تتميز بفاعلية مستمرة وتعبر عن عالقة شخص بآخر وهي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ومن خلال هذه العملية يمكن للرئيس أن يؤثر على سلوك الأفراد تأثيراً مباشراً، كما أن المرؤوس يقوم بتقديم المعلومات المطلوبة للرئيس والتي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات، ويخلص (نسيمة، 2015: 7) الى أن القيادة تعني ذلك الشخص الذي يستطيع التأثير على الجماعة من اجل تحقيق الأهداف وتتبع تجارب القادة من خلال التجارب الشخصية التي يمرون بها خلال مسيرتهم المهنية.

الملاحظ هنا أن التعريفات السابقة ركزت على جعل المسؤول بأنه القائد الفعلي عن تحديد العلاقة بينه وبين المرؤوسين في العمل، وأن القائد لابد من أن يتمتع بصفات تميزه عن غيره من الأفراد العاملين، واستناداً لما تم عرضه من التعريفات السابقة الخاصة بالقيادة؛ فإن الباحث يرى بأن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين لإنجاز الأعمال المكلفة للأفراد بكل حب واقتناع لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، والنمط القيادي هو أسلوب القائد في ممارسة عملية التأثير في أفراد المؤسسة.

2.1.2 الفرق بين الإدارة والقيادة

يرى عابدين أن الإدارة أصبحت في المجتمعات الحديثة أداة في توجيه الدول والشعوب نحو تحقيق أغراضها، وأهدافها في حاضرها ومستقبلها، ويزداد التأكيد على أهميتها بفعل التفجر السكاني وتعدد المناشط البشرية، واتساع مجالاتها واتجاهها نحو التخصص واستخدام التقنية المعقدة (عابدين، 2001: 19)، كما أن المهمة الأساسية للإدارة هو جعل المنظمة بمكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية، فالإدارة هي عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فاعل وكفؤ محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً" (العامري والغالي، 2007: 29)، وللحديث عن الفرق بين الإدارة والقيادة يرى (ناصر، 2010: 13) أن هناك فرق بين القيادة والإدارة، ولكنهما نظم عمل متكاملة في المنظمات على وجه الخصوص، وأنه يعتقد أن القيادة الفعالة تنتج تغيير مفيد في المنظمات والإدارة الجيدة تتحكم في التعقيدات في المنظمة و في بيئة عملها ويمكن التفريق بينهما عن طريق الجدول التالي: جدول (1.2) الفرق بين القيادة والإدارة

الإدارة	القيادة
التخطيط ووضع الميزانية	تحديد الاتجاهات للمنظمة
التنظيم والتوظيف	حشد الموظفين للعمل مع هذه الاتجاهات من خلال الاتصالات والتوظيف
الرقابة وحل المشكلات	تحفيز الموظفين للعمل من خلال التمكين واشباع الحاجات الأساسية

ويذكر نجم أن الفرق الأساسي بين القيادة والإدارة يتمثل في مصدر القوة و هي القدرة المحتملة للتأثير على العاملين، فالقيادة تعتمد على الرؤية أو القوة الشخصية أو الخبرة، الذاتية التي تجذب الآخرين إليها في حين أن الإدارة تعتمد على قوة المركز الإداري (نجم، 2012: 34)، يضيف الدعيلج تكمن

مساهمة القيادة في خلق رؤية جديدة للمنظمة فيحدد القائد أهدافا بعيدة المدى، مع وضع الاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف، بينما تكمن الإدارة الحقيقية في تنفيذ هذه الرؤية، وتثير القيادة باستمرار حماس العاملين ومشاعرهم ووجدانهم، بينما لا تتبع الإدارة منهج استنفار مشاعر العاملين بل أنها تتخذ مسلكاً أكثر تحفظاً لتحقيق أهدافها عند تحديده (الدعليج، 2009: 86)، من جهة أخرى يرى (الفهيدى، 2009: 14) أن الادارة والقيادة تتشابه في بعض النواحي كون القيادة تهتم بجمع الناس ليعملوا سوياً بفاعلية لتحقيق هدف مشترك، كذلك الإدارة توجه المنظمات وتخضع الأفراد لإنجاز غايات المنظمة".

من خلال استعراض وجهات النظر المختلفة التي ميزت بين الإدارة والقيادة، يمكن القول بأن أفضل فهم للقيادة هو الذي يضم هذه الآراء جميعاً في مفهوم متكامل يقوم على أساس أن القيادة ليست عملية جامدة، وإنما هي عملية ديناميكية حية يمكن من خلالها أن تقوم بأدوار مختلفة وفقاً لمقتضيات الموقف وما يتوقع من القائد نفسه، فمن الطبيعي أن يعرف القائد ارتباط الوسائل بالغايات، وأن يلعب دوره على مستويي رسم السياسة وتنفيذها، ويتوقع منه أيضاً أن يدفع العمل إلى الأمام، وأن يطور أساليبه وطرائقه (الفهيدى، 2009: 16).

مما سبق يرى الباحث أن الإدارة والقيادة مفهومين يكمل كلا منهما الآخر فإذا كانت الادارة هي التي تخطط وتنفذ وتتابع وتقيم، فالقيادة هي منبع لتلك التوجيهات والتأثيرات في النفوس التي لا بد من أن تكون في المؤسسة لوصول إلى أهداف المرجوة.

3.1.2 أركان القيادة

تتشكل أركان القيادة وفق نسق متفق عليه، فالموقف يساعد على تهيئة الفرصة للقيادة ويظهر الاحتياج لها، والقائد هو فرد من الجماعة يشعر بشعورها ولديه القدرة على استغلال قدرات أفرادها لتحقيق أهدافهم المنشودة ، والأفراد بالتالي يجب أن يكون لديهم شعور بالحاجة إلى القيادة والاستعداد للتعاون مع القائد في الموقف الذي يتفاعلون فيه.

تعتمد القيادة على أربعة أركان كما أشار إليها العرنوسي (2014: 27) وهي :
جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم (الأتباع)، كذلك شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف (القائد)، مع تحديد ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد (الموقف الاجتماعي)، كذلك البيئة المحيطة بهذه التغيرات.

4.1.2 أهمية القيادة

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام : " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم " رواه أبو داود ، قال الخطابي : إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف، لذلك تعتبر القيادة المحرك الأساسي في العملية الإدارية لأن أهميتها تكمن في أهمية العنصر البشري الذي يحتل المكانة الأولى في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة وهي التي تحدد معيار النجاح، كما تكمن أهمية القيادة كما وضحاها سويدان وباشرحيل بأنها: ضرورة لابد منها في الحياة حتى يقام العدل وتترتب الحياة ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف، وتعتبر حلقة الوصل المتمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق يضمن سير العمل وفق الخطط والتصورات المستقبلية، كذلك تدعيم السلوك الايجابي والتقليل من السلبيات فالقائد بمثابة ربان للسفينة، مع السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط المناسبة لحلها، اضافة الى مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة. (سويدان وباشرحيل، 2004: 42).

يرى عبوي (2010: 80) أن العالم يعيش الآن عصر الواقعية والحقائق والتفكير العقلاني والتنبؤات المبنية على أسس علمية ولذلك فهو يحتاج إلى القائد الذي يملك حدود المعارف والاتجاهات اللازمة لأداء دوره بجانب النمط القيادي والقيادة الأفضل كان طبيعياً أن تصدر فيها الاستعداد والموهبة، و في سبيل التوصل إلى آراء كثيرة وأن تقدم حولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها ومقوماتها، وتكمن أهمية القيادة كما يقول (المغربي) في أن القائد هو الذي يحدد أهداف الجماعة ويعلمها ويفسرها، وهو الذي يخطط أساليب العمل ويسعى للتنسيق فيما بينها، وهو الذي ينظم العلاقات بين أفراد الجماعة. وأن القائد هو الذي يربط نشاط الجماعة بغيرها من الجماعات (المغربي، 2006: 42).

يرى الباحث بأن أهمية القيادة تكمن في أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية. وتعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعمل على السيطرة على مشكلات المؤسسة وتتمى الأفراد وتدريبهم وتعمل على تحفيز العاملين للعمل داخل المؤسسة.

5.1.2 مصادر قوة القيادة:

تتبع مصادر القيادة من مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة، اضافة الى تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة وهو ما بدا واضحاً في تحديد تلك المصادر من حيث الرؤية والقوة المرجعية وقوة القدوة الاخلاقية وغيرها، لذلك يشير (العميان، 2005: 258-259) إلى مصادر قوة القيادة على النحو التالي :

- أ- القوة الشرعية : القوة المستندة للصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي.
- ب- القوة القسرية: أساس هذه القوة هو الخوف و هي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه، سيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي
- ت- القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات: تنتج هذه القوة نتيجة تمتع القائد بصلاحيات الوصول إلى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة.

ويضيف نجم أيضاً إلى مصادر قوة القيادة تتمثل في: قوة الرؤية و القوة المرجعية وقوة القدوة الأخلاقية وقوة الثواب والقوة القسرية (نجم، 2011: 34)، في حين يرى شحادة (2008: 18) إلى مصادر قوة القيادة قوة الإقناع: يستطيع القائد التأثير في التابعين من خلال استمالتهم واقناعهم بأن السلوك المطلوب أداؤه يمثل أفضل الوسائل الهادفة لتحقيق إشباع حاجاتهم وطموحاتهم، ويعتمد هذا الأسلوب على القدرة التي يمتلكها القائد في إيضاح سبل إشباع الحاجات وقدرته على الإقناع.

من جهة أخرى يصنف عطوي (2008: 72) مصادر قوة القيادة الى قوة رسمية: ومن مظاهرها قوة المكافأة، قوة الخوف، السلطة القانونية، وقوة التأثير وهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن مظاهرها: القوة الفنية (التخصص)، وقوة الإعجاب، وعلى نفس الاتجاه يرى الطيبي (2013: 27) بأن القوة هي حصيلة المزج بين عدد من العناصر، منها شخصية القائد، وما يتعلق بمؤوسيه، وطبيعة المؤسسة، والبيئة التي توجد بها المؤسسة، وحتى يكون للقائد تأثير في أتباعه يجب عليه أن يتمتع بسلطات قد تكون مستمدة من الوظيفة التي يشغلها أو من سمات يتحلى بها تجعل منه شخصاً قادراً على التأثير في الآخرين، وليكون القائد ناجحاً يجب عليه أن يجمع بين الوظيفة الرسمية والصفات القيادية التي تؤهله لكي يكون قائداً فذاً.

بعد عرض أبرز مصادر قوة القيادة يرى الباحث بأن قوة القيادة تكمن في حب الموظفين التي يكتسبها من خلال سمات القائد الجيدة وثقة الموظفين به لتمتعه بمهارات القيادة بالإضافة إلى السلطة التي يمتلكها.

6.1.2 نظريات القيادة

اهتم الباحثون في نظريات القيادة والمتخصصين في علم الإدارة وعلم النفس والاجتماع وعلم السياسة وعلم القيادة للتمكن من تفسير القيادة ومتضمناتها، والتي تقوم بشرح الخصائص، والسمات، والفروق التي تميز كل قائد عن غيره، واستخدمت هذه النظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة، وأهمها

الأداء والإنتاجية، والرضا عن العمل، وإشباع حاجات الأفراد ومشاعرهم، ورفع روحهم المعنوية، ويشير العجمي أن ظاهرة القيادة شغلت الجنس البشري منذ فترة طويلة من الزمن وكان طبيعياً أن يصدر بصددها آراء كثيرة، و أن تقدم حولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها و أبعادها ومقوماتها، وقد أسفرت هذه البحوث عن نتائج مفيدة وحقائق عن ظاهرة القيادة والقادة (العجمي، 2008: 30).

1.6.1.2 نظرية الرجل العظيم

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب فذة، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ، يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها(العميان، 2005 : 263).

2.6.1.2 نظرية السمات

تقوم هذه النظرية على أساس وراثي، فالقادة يولدون بصفات معينة وخصائص شخصية تميز القائد عن غيره من البشر، حيث يفتقر التابعون إلى هذه الصفات، لذلك لا يمكن أن يقوموا بهذا الدور. أما القادة فتوهمهم سماتهم وصفاتهم ما يجعلهم أهلاً للقيادة. وتتجلى هذه الخصائص والمظاهر في الخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية(رشوان، 2010: 47).

3.6.1.2 النظرية الموقفية

هذه النظرية تهتم بدراسة مدى تأثير المواقف المختلفة على فاعلية عمل القائد، ولذلك أكد الباحثون الداعمون لهذه النظرية على أن القيادة الفعالة تعتمد على المتغيرات المختلفة التي تحيط بكل موقف أكثر من اعتمادها على السمات الشخصية للقائد، وتقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن القائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته (عطوي، 2004: 80).

4.6.1.2 النظرية السلوكية

تقوم هذه النظرية على دراسة سلوك القائد وتحليله في أثناء قيامه بالعمل القيادي وتحليل آثاره في فعالية الجماعة والمنظمة فالمهم هنا ليس الخصال أو السمات التي يتمتع بها القائد بقدر ما هو نوع السلوك الذي يسلكه فالتأكيد هنا منصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره، يرى دعاة هذه النظرية وأنصارها أن الذي يجعل الشخص قائداً بالمعنى العلمي هو تحقيق التوازن ما بين تحقيق إشباع رغبات أعضاء الجماعة ومن جهة أخرى وبقدر ما يستطيع القائد تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يكون قد استطاع أن يحقق مهمته في العمل القيادي بنجاح (حسن، 2004 : 32).

5.6.1.2 النظرية التفاعلية

هذه النظرية تقوم على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات التي سبقتها، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً، وتعطي هذه النظرية أهمية كبيرة للقائد لنفسه ادراك القائد للآخرين، والقيادة إذن في مفهوم هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينهما جميعاً (العجمي، 2008 : 34).

6.6.1.2 النظرية الوظيفية

اقترحت النظرية الوظيفية بناء صيغة للسلطة تركز على الأعمال والاحتياجات، إذ ربطت السلطة بالاحتياجات والمعرفة العلمية والخبرة والتكنولوجيا، بعبارة أخرى فإنها وفرت مفهوماً إقليمياً للسلطة. يستبعد النهج الوظيفي ويدحض فكرة سلطة الدولة والتأثير السياسي (كنهج واقعي) في تفسيره لسبب انتشار المنظمات الدولية خلال فترة ما بين الحربين (التي كانت تتميز بصراع الدول القومية) وخلال السنوات اللاحقة، كما أن هذه النظرية ترتبط بالأعمال والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين نوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم (العجمي، 2008 : 34).

7.6.1.2 نظرية الشبكة الادارية

تعتمد هذه الشبكة على بعدين الأول الأفقي ويتعلق بالانتاج، والثاني العمودي يتعلق بالعنصر البشري، ويبين الأهمية التي يضعها المدير لمقابلة الاحتياجات الإنسانية، ويتحدد نمط القيادة عن طريق التقاء هذين البعدين الإنساني والإنتاجي (الطجم والسواط، 2003 : 194_195).

7.1.2 الأنماط القيادية:

يشير الكثير من الباحثين بأن هناك عدة أنماط للقيادة وكل نمط له صفة يتميز بها القائد ويفسر أسلوبه مع التابعين له، و تختلف الأنماط القيادية لدى القادة بصفة عامة وذلك بتنوع واختلاف مؤهلاتهم العلمية وتباين خبراتهم وما هي خلفياتهم الثقافية والمهنية والمناخ البيئي المجتمعي المحيط بمكان العمل، كذلك هناك عدة مداخل تصف أنماط القيادة وقد تم تطويرها على مدى سنوات مضت، ويركز معظمها على وصف قدرة السلطة والسيطرة التي يمارسها القائد على مجموعة العمل (مصطفى، 2007: 47). وأسلوب القيادة يعكس طريقة القائد في التعامل مع الآخرين لتحقيق أهدافه، وهذا الأسلوب يعكس اتجاهات وسلوكيات القائد بالعلاقة مع الآخرين (نجم، 2012: 64).

1.7.1.2 نمط القيادة الديمقراطية

يتمثل أسلوب نمط القيادة الديمقراطية كما يقول (عبد الباقي) "بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة" (عبد الباقي، 2004: 276)، ويرى العجمي "أن النمط الديمقراطي يناقش المشروعات مع مرؤوسيه وينظر إلى مقترحاتهم بعين يتخذ القرار النهائي وفقاً أن القائد الديمقراطي يهتم بتوضيح المشكلة لفرقه ويساعدهم الاعتبار ثم لذلك على حلها ويهتم كثيراً بالعلاقات الإنسانية وبالعمل بروح الفريق" (العجمي، 2008: 174)، ويضيف كنعان "أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي: نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدراً بسيطاً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار، و نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حلولاً معينة ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، و نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة محددة لمشاركته في صنع قراراته، و نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات في موقع معين، ونموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، و أنه بدوره سيقبله اذا وافقوا عليه (كنعان، 2009: 219-220).

وتتضح صفات القيادة الديمقراطية من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال و تتمثل في الجوانب الآتية:

- أ- المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في التنظيم وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- ب- المشاركة تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم وتعمل على تيسير وتحسين سبل الاتصال.

- ت- يساعد الأفراد في تطوير مهاراتهم لأقصى ما تسمح به إمكانياته ويؤهلهم بتولي القيادة.
- ث- رفع الروح المعنوية للعاملين و اقبالهم على العمل برغبة ونشاط (حسن، 2004، 76).

2.7.1.2 خصائص النمط الديمقراطي:

يوجد العديد من الخصائص التي تميز النمط الديمقراطي عن غيره كما وضحها (الخوaja، 2009، ص39)، (حسن، 2009، 76):

- أ- يهتم كثيرا بنمو الأفراد ضمن المؤسسة التي يديرها.
- ب- يتحلّى بالحكمة والعقلانية والذكاء في تصرفاته مع زملائه.
- ت- يحترم خصوصية الأفراد، مادام ذلك لا يؤثر على حرية الآخرين، أو على العمل.
- ث- اتخاذ قرارات سليمة في معظم الأحوال، حيث إن المشاركة يكون لها الأثر الفعال في تنفيذ القرار.
- ج- يسمح بحرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب لرأيه.
- ح- لا يستأثر بالسلطة بل يفوض جزءاً من صلاحيته في العمل للآخرين.
- خ- يحرص على أن يسود جو من المحبة بين أفراد التنظيم.

3.7.1.2 مزايا النمط الديمقراطي:

يوجد جملة من المزايا تتحقق إذا انتهج المدير للنمط الديمقراطي كما ذكرها (كنعان، 2009، ص242)، (حسن، 2004، 76) من أهمها :

- أ- يزيد من إحساس العاملين بأن أهدافهم وأهداف الدائرة تكاد تكون واحدة؛ فيقوى تأييدهم لأهداف الدائرة، ويعملون متعاونين لتحقيقها.
- ب- ويقلل من نسبة التغيب عن العمل والخلافات والصراعات بينهم، فيزيد من التماسك ويجعلهم أكثر قابلية للتكيف مع الظروف المتغيرة، ويسود المرؤوسين جو من الرضا والارتياح والتعاون وروح الفريق.
- ت- تساعد المشاركة في عملية صنع القرارات على ترشيد عملية اتخاذ القرار، وتساعد في جعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً؛ مما يضمن عدم تعديله - أو التراجع عنه - بعد فترة وجيزة، ويؤدي إلى الالتزام بتنفيذه.

- ث- يفوض القائد السلطة مما يساعده في توزيع جزء من مهامه، مما يتيح له الوقت والجهد بدلاً من تبديد جهده في النواحي الإجرائية والشكلية والبسيطة للتفرغ للمهام القيادية.
- ج- اتخاذ قرارات سليمة في معظم الأحوال، حيث إن المشاركة يكون لها الأثر الفعال في تنفيذ القرار.
- ح- يرفع الروح المعنوية للعاملين، ويزيد إقبالهم للعمل برغبة ونشاط .

4.7.1.2 عيوب النمط الديمقراطي:

كما أن هناك عدة عيوب للنمط الديمقراطي كما أشار إليها (السكرانة، 2010، ص145):

- أ- يستلزم الكثير من الوقت والجهد والتنظيم الذي قد لا يتيسر للقائد، خصوصاً في أوقات الأزمات، الأمر الذي يترتب عليه أن يصبح القرار أمراً معقداً، مكلفاً للجهد والمال.
- ب- يقوم المدير الديمقراطي بالعمل على أساس التساوي المطلق بين العاملين في الحقوق، وعلم النفس يظهر لنا أن العاملين لا يتساوون من حيث القدرات والتعليم والخبرة، وما إلى ذلك مما ينبغي معه أن يتفاوت العاملون من حيث حقهم، أو التأثير فيهم.
- ت- قد يترتب على هذا النمط بعض الظواهر السلبية مثل: عدم الانضباط في العمل بين العاملين، وتأخرهم في الأداء، وصعوبة اتخاذ قرارات سريعة في المواقف التي تتطلب ذلك، وانخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات.
- ث- مما يؤخذ على المشاركة، كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية، أنها قد تشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية.
- ج- هناك الكثير من الناس لا يحبون تحمل المسؤولية، وخاصة فيما يتعلق بإصدار القرارات، ويفضلون أن تصدر إليهم القرارات والأوامر والتعليمات من الرؤساء.

مما سبق يرى الباحث أن النمط الديمقراطي هو النمط مناسب للإدارة في المنظمات غير الحكومية فهو النمط الذي يتمشى مع التدفق المعرفي والتدفق المستمر للمعلومات، وحتى يستطيع القائد مواكبة هذا التطور عليه أن يشارك مرؤوسيه ويستعين بهم من أجل الإلمام بهذه المعرفة، كما أن هذا النمط يزيد من انتماء المرؤوسين للقائد والمؤسسة.

5.7.1.2 النمط القيادة الأوتوقراطي:

إن فهم الأسلوب الأوتوقراطي للقيادة يقتضي معرفة أشكاله وخصائصه، ثم تقييم هذا الأسلوب ببيان مزاياه وما أخذ عليه من مآخذ على ضوء ما كشفت عنه الدراسات، فقد كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداء تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل. والقائد الذي يتصف بهذا النمط يجده أسلوباً سهلاً، فهو لا يحتاج إلى أكثر من فرض السلطة على الجماعة التي يشرف عليها من العاملين معه في مختلف المستويات، أو اتباع الصرامة والشدة في التعامل معهم، إن استخدام القائد الأوتوقراطي لسلطته أداء للضغط على مرؤوسيه لإنجاز العمل، لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة من هذا الطراز، بل يكون على درجات متفاوتة، مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي، مثل: النمط الأوتوقراطي المتطرف، أو النمط الأوتوقراطي اللبق، أو النمط الأوتوقراطي الصالح أو الخير (كنعان، 2009).

والنمط القائد الأوتوقراطي يتميز بأنه يجبر مرؤوسيه متى وكيف و أين يؤدون أعمالهم ويتبع مرؤوسيه تعليماته دون أي استفسارات أو تساؤلات وهو يقوم بصنع القرارات (العجمي، 2008).

خصائص القائد الذي ستبنى هذا النمط كما وضحه (العجمي، 2008):

- أ- يحدد منفرداً أساسيات المؤسسة وخططها دون مشاورة.
- ب- لا يفوض سلطاته الإدارية إلى المرؤوسين .
- ت- يخذ القرارات بنفسه.
- ث- يحاول أن يشارك المرؤوسين معه في بعض القرارات حتى يخفف من معارضتهم له
- ج- يلتزم بحرفية الإجراءات.

6.7.1.2 مزايا النمط الأوتوقراطي:

مزايا النمط الأوتوقراطي نذكر منها التالي:

- أ- يحاول أن يشارك المرؤوسين معه في بعض القرارات حتى يخفف من معارضتهم له.
- ب- يتفق مع القيادة لكنه يعد أقل قسوة في تعامله مع مرؤوسيه المتسلطة.
- ت- يكرس القائد فيه معظم وقته للعمل، وهو ما يسمى بالقائد المتقاني في العمل.
- ث- قد يكون هذا النمط ناجحاً في التطبيق خلال الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدة (قنديل، 2010).

7.7.1.2 عيوب النمط الأوتوقراطي:

مع تعدد المزايا والخصائص يجب أن لا نقلل من العيوب ونذكر منها كما وضحتها (الخواجا، 2009)،
(كنعان، 2009) :

- أ- القضاء على روح المبادرة والابتكار والنمو الشخصي.
- ب- الاستخدام السيئ لمعيار التخصص الذي تؤدي زيادته إلى الأضرار بالموظفين والعزلة والتهرب من المسؤوليات أو جمع التخصصات لرفع أهمية الموظف.
- ت- إضعاف الروح المعنوية للمرؤوسين وشعورهم بالإحباط واللامبالاة.
- ث- تفكك الجماعة التي يقودها، وسيادة روح العداوة ومشاعر البغض بين الرئيس والمرؤوسين من جهة، وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى.
- ج- ظهور تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي.
- ح- توليد القلق والاضطراب النفسي الذي ينعكس سلباً على أداء المرؤوسين للعمل.
- خ- معاملة الأشخاص على أساس القانون دون مراعاة للظروف الشخصية.

يرى الباحث بأن هذا النمط يؤدي إلى احياناً نتائج سلبية، وفي بعض النواحي نتائج ايجابية، من الممكن أن يخفف من الأعباء ويزيد الإحساس بالمسئولية لدى الأفراد، ولكن من الممكن أن يسبب الاستهتار وعدم المبالاة عند القائد، فيجب التوازن بأي نمط يستخدمه القائد.

8.7.1.2 النمط القائد الترسلّي:

هي القيادة التي تركز على حرية الفرد العامل إلى حد الإفراط، حيث يتم الاهتمام فقط بالعلاقات الإنسانية، دون الاهتمام بالعمل والإنتاج. والقيادة هنا متسامحة ولينة تمتع أتباعها بدرجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالها، وتعتمد على المرؤوسين في صياغة ووضع الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها (مصطفى، 2007).

يرى نجم أن القائد الترسلّي لا يقود وإنما يترك الأفراد في الجماعة يعملون وفق ما يقررون ويرون أنه مناسب (نجم، 2012).

ويطلق العميان على هذا النمط القيادة الحرة والمتساهلة والموجهة وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية انما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم (العميان، 2005).

يذكر السكارنة (2010) أن سلوك القادة من هذا النوع يتسم إلى أقل من الشدة في توجيه مرؤوسيهم بحيث يتركوا لمرؤوسيهم الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات دون أي نوع من التقييم أو المتابعة لأداء المرؤوسين وهذا يعني غياب القيادة الحقيقية في الموقف الذي يوجد في هذا النوع من القيادة .

9.7.1.2 خصائص النمط الترسلّي:

يوجد العديد من الخصائص التي تميز النمط الترسلّي عن غيره كما بينها كلا من (العجمي، 2008، 158)، (قنديل، 2010، 42)، (السكارنة، 2010، 181) :

- أ- تتسم اجتماعاته بالمرؤوسين بالارتجال، وعدم التخطيط، وكثرة المناقشات، وضعف الفاعلية.
- ب- انعدام سيطرته على المرؤوسين، وهنا تتعدم القيادة.
- ت- يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم.
- ث- يترتب عليها روح معنوية عالية ونتاجية منخفضة.
- ج- يترك المرؤوسين يحددون أهدافهم وفقاً للأهداف العامة للمؤسسة.
- ح- يترك لمرؤوسيه حرية إصدار القرارات واتخاذ الإجراءات، ووضع الحلول لإنجاز العمل.
- خ- لا يقوم بأي عمل ولا يصدر عنه إلا تعليقات تلقائية عن عمل العضو.

10.7.1.2 مزايا النمط الترسلّي:

أما عن مزاياه فهي كثيرة ومتعددة نذكر منها كما ذكرها كلا من (كنعان، 2009، 257)، (مصطفى، 2007، 48) :

- أ- يكون النمط الترسلّي ناجحاً عندما يكون العاملون على مستوى عال من التعليم؛ لأن تفويض السلطة على نطاق واسع يحتاج إلى كفاءات عالية تكون قادرة على استيعاب الواجبات المفوضة.

ب- يدفع القائد - عندما يطبق النمط الترسلّي في القيادة - مرؤوسيه إلى أن يقوموا ببذل أقصى جهد لديهم، لإثبات أنهم أهل لتقته بهم، مما يتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه، ويكسبه خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات الصائبة.

1. يعطي العاملين حرية ما لم ينتهكوا سياسة المؤسسة، وهو منطوق (أنت حر ما لم تضر) ويكون هذا النمط مفيداً عندما يكون العاملون مدربين ومحفزين جيداً، ويكونون قادرين على الاعتماد على النفس دون حاجة لمساعدة أو دعم هذا القائد.

11.7.1.2 عيوب النمط الترسلّي:

كما ووضح كلا من (الخواج، 2009، ص40)، (قنديل، 2010، 42)، (العميان، 2010، 262) مجموعة من العيوب منها:

- أ- يتخذ القرارات اعتباطاً بلا تخطيط أو أهداف أو بيئة.
- ب- يمارس الآخرون صلاحياته دون وعي أو مشورة منه.
- ت- لا يأخذ هذا النمط بعناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم، مما يسبب الاضطراب والفوضى.
- ث- انعدام سيطرته على المرؤوسين وهنا تتعدم القيادة.
- ج- يؤدي إلى إفساد مناخ العمل؛ حيث تسود الفوضى والقلق، ويفتقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة، وينخفض مستوى الجودة؛ حيث يحاول كل فرد السيطرة على زملائه، ويرجع السلوك العدواني إلى عدم إحساس أفراد الجماعة بالأمن.

مما سبق يرى الباحث أن النمط الترسلّي قد ينجح في بعض المراكز العلمية، والمؤسسات الخاصة أو العامة ؛ حيث إن العاملين فيها من ذوي الكفاءات العالية، والخبرة الطويلة، والانتماء العظيم للمؤسسة وأهدافها، بينما لا يصلح للعمل في معظم المؤسسات، وخاصة المؤسسات الخدمية التي يفترض فيها التعاون لا الفوضى وحل الضياع وقلة الإنتاج والأناية، دون اعتبار لمصلحة المؤسسة، أو مصلحة المراجعين ومتلقي الخدمة.

8.1.2 النمط القيادي الديكتاتوري :

1.8.1.2 تعريف القيادة الديكتاتورية: هي القيادة التي يمتلك فيها القائد سلوكاً تسلطياً ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين وله بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة (عمار، 2014).

2.8.1.2 مرتكزات النمط الديكتاتوري

يوجد لدى النمط الديكتاتوري العديد من المرتكزات أبرزها (مرسي، 2006: 260):

- أ- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة الإدارية.
- ب- عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته.
- ت- الاهتمام والتركيز على العمل " أولاً وأخراً " دون الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم، وانشغالاتهم. ورغباتهم، لذا فإن الأفراد يلتزمون بالأعمال رهبة لا رغبة.
- ث- بناء علاقات التنظيم عمى أساس شخصي فقط ، وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثواباً أو عقاباً بموضوعية.

الانفراد بصنع السياسات، إصدار القرارات ووضع الخطط، وتحديد أساليب العمل.

ج- اتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم عمى إنجاز الأعمال.

ح- السلطة الرسمية المخولة لو بموجب قوانين ولوائح البيئة الإدارية.

9.1.2 النمط الموجه

1.9.1.2 تعريف النمط الموجه: هو نهج سلوكي؛ يركز القائد من خلاله على المهام التي يلزم أداؤها لتنفيذ أهداف معينة، أو لتحقيق مستوى أداء معين (كنعان، 2009: 263).

2.9.1.2 خصائص النمط الموجه

يتمتع القائد الموجه بالعديد من الخصائص التي تميزه عن غيره أهمها (Manktelow, 2012, p.160):
(التركيز على تسهيل سير العمل، كذلك التركيز على الهيكل والأدوار والمهام، تحقيق النتائج المرجوة هي أولى الأولويات، التركيز على تحديد الأهداف ووضع خطة واضحة لتحقيق تلك الأهداف، اهتمام دقيق بالجدول الزمنية والخطط التدريجية وتحديد نظام للعقاب/المكافأة، التركيز على تسهيل التفاعلات الحادثة بين الأشخاص، التركيز على العلاقات ورفاهية الأفراد وإثارة الدافع لديهم، تعزيز العلاقات الإيجابية هي أولى الأولويات، التركيز على أعضاء الفريق والاتصال الحادث بينهم، والاهتمام بالتفاعلات العفوية وعقد اجتماعات للفريق بصورة متكررة.

من خلال العرض السابق لأنماط القيادة، فإن الباحث يرى بأن نمط القيادة الذي يتمشى مع المعرفة الكبيرة والتكنولوجيا الحديثة والتدفق المستمر للمعلومات، ويناسب أهداف العمل، إنما هو النمط الديمقراطي، حيث أنه النمط الأقدر على تحقيق أهداف المنظمات في المجتمعات، ذلك لأنه يتميز بقيادة نابعة من المجموعة وتسوده روح الفريق والتعاون، والإيمان بقدرة كل فرد على تقديم الخدمة، ويهتم بعلاقات جيدة مع المرؤوسين، ويعمل على المشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة الى تفويض السلطات، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

2.2 المبحث الثاني

الثقة التنظيمية

مقدمة

تعتبر الثقة من المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها الأسرة بصورة خاصة والمجتمع بصورة عامة وذلك لهدف أسمى وهو تحقيق الأهداف وتهيئة الظروف الملائمة من أجل تحقيق الثقة وتعزيزها وضمان استمراريتها، فوجود الثقة يعزز مكانة الفرد ويرسخ انتمائهم نحو المنظمة التي ينتمون إليها، ومن المعلوم أن نجاح أي منظمة يرتبط بمستوى تطورها وتنمية روح التعاون بين أفرادها ومسؤوليها من أجل تحقيق استقرار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، فالثقة المبنية على الأمانة والصدق بين جميع الأطراف تعزز من مكانة المنظمة بين سائر المنظمات الأخرى وهو ما تسعى تلك المنظمات إلى الحصول عليها الحيالي، وآخرون (2020: 129-134).

ومن أجل توضيح الثقة التنظيمية جاء هذا المبحث على استعراض مفهوم الثقة، مفهوم الثقة التنظيمية، أهمية الثقة التنظيمية، خصائص الثقة التنظيمية، قواعد تحقيق الثقة التنظيمية، أبعاد الثقة التنظيمية، معيقات الثقة التنظيمية، العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والثقة التنظيمية.

1.2.2: مفهوم الثقة

تعد الثقة إحدى القوى المؤثرة في بناء شخصية المنظمة، فكل منظمة تسعى إلى تهيئة الظروف الملائمة لإعداد العاملين نفسياً وتعزيز دافعيتهم للإنجاز، وتخلق الثقة كذلك فرصة للتعامل مع الأعمال والواجبات التي تلقى قبولاً لدى جميع الأطراف، فنزاهة المنظمة مرهونة بوجود الثقة علي (2018: 130)، في حين يعرف الثقة بأنها ثقة الإنسان في قدراته وفي صفاته وفي تقييمه للأمور رجا(2016: موقع الكتروني)، كما ويعرف أيضاً بأنها الثقة التي يترى عليها الانسان ليصبح شخصية مؤثرة في المجتمع تساعده في تنمية قدراته وصفاته الناطور (2019: موقع الكتروني).

مما سبق يعرف الباحث الثقة بأنها قدرة الانسان على التحكم في تصرفاته وردوده دون خوف من ردود أفعال الآخرين وهي صفة تؤثر على شخصيته وتحدد مكانته في المجتمع.

2.2.2: مفهوم الثقة التنظيمية

تباينت تعريف الباحثين حول مفهوم الثقة التنظيمية من حيث الوضوح والشمول، وهي على النحو التالي:

تعرف زعرب (2020: 26) الثقة التنظيمية بأنها الميول والاتجاهات التي يؤمن بها الموظفون الذين يعملون في بلديات المحافظات الجنوبية بقطاع غزة، والسلوكيات التي يسلكونها من أجل اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة والمرتبطة بكيفية أداء الأعمال الموكلة اليهم والتي تعتمد على مبدأ وأساس الثقة المتبادلة فيما بينهم، كما يعرف (الحيالي وآخرون، 2020: 132) الثقة التنظيمية بأنها تؤثر في العديد من الاتجاهات الفكرية والسلوكية للعاملين، فعندما يكون مستوى الثقة بين العاملين رؤسائهم مرتفعاً تولدت لديهم شعور بالرضا التام عن العمل وحب الانتماء للعمل وهذه كلها ردة فعل ناجمة عن السلوكيات التي يفرضها الافراد والتي تظهر نتائجها على المدى البعيد.

من جهة أخرى يرى العامري (2016: 6) بأن الثقة التنظيمية هي مجموعة من العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين الأفراد العاملين داخل المنظمة والتي تساهم في تحديد أهداف المؤسسة.

كما أشار بنات (2016: 14) بأن الثقة التنظيمية هي علاقات تبادلية قائمة على الثقة المتبادلة بين الأفراد العاملين ومرووسيهم داخل المنظمة ويتبادلون المشاعر الايجابية فيما بينهم ويلتزمون بالقيم الاخلاقية والادارية فيما بينهم، ويضيف (السوافيري، 2020) أن الثقة التنظيمية هي عملية مخططة شاملة ومستمرة تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها وتطوير نظامها نحو الأفضل، ويؤكد زواوي (2019) أن الثقة التنظيمية هي نشاط يهدف الى تطوير مستوى الاداء داخل المنظمة وبناء الهيكل التنظيمي وذلك بجعل المؤسسة أكثر استجابة للتغيرات الداخلية والخارجية بهدف تحسين أداء عمل المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها وتحويل المنظمة من منظمة فعالة الى منظمة أكثر فاعلية، وتضيف (سارة، 2019) أن الثقة التنظيمية تعني نشاط منهجي يعبر عن سلسلة من المهام الطويلة المدى والتي تهدف الى إحداث تغيير وتعديلات جوهرية داخل المنظمة من أجل تحقيق الفعالية وهذه التعديلات نهدف الى التركيز على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والعمليات التكنولوجية وطرق العمل من أجل زيادة الأداء وتحقيق فعالية وجودة المنظمة، ويضيف ياسين (2018) أن الثقة التنظيمية هي مجهودات شاملة ومدروسة من قبل المنظمة تهدف الى تحسين أداء المنظمة والتصرف مع بيئتها الداخلية والخارجية مع ضرورة الاستعانة بأدوات حديثة وأفكار جديدة من أجل الحصول على نتائج ومخرجات بجودة عالية وبتكلفة قليلة.

في حين ترى ميمة وسناء (2018) أن الثقة التنظيمية هي عملية تغيير ايجابية طويلة المدى ومخطط لها تهدف الى تطوير قدرات الأفراد داخل المنظمة وتعمل على التركيز على العلوم السلوكية من أجل مواكبة التغيرات التي تحدث.

من خلال ما سبق يتجه الباحث إلى تعريف شامل للثقة التنظيمية بأنها: الميول والاتجاهات التي يؤمن بها الموظفين الذين يعملون في المؤسسات غير الحكومية، والسلوكيات التي يسلكونها من أجل اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة والمرتبطة بكيفية أداء الأعمال الموكلة اليهم والتي تعتمد على مبدأ وأساس الثقة المتبادلة فيما بينهم.

3.2.2: أهمية الثقة التنظيمية

يرى زايد (2018: 12) أن الإهتمام بالثقة التنظيمية من طرف الرؤساء تحمل أهمية كبيرة على كافة النواحي، فالثقة التنظيمية تدفع نحو تحقيق الغايات والأهداف عن طريق رفع مستوى الأداء الفعلي للعاملين في المنظمة مع زيادة كفاءتهم الانتاجية على اختلاف مكوناتهم. وعلى أثر ذلك نلاحظ أن أهمية الثقة التنظيمية تتجسد في كافة مناحي الحياة الخدمانية والاجتماعية والانتاجية كل حسب طبيعة المؤسسة التي ينتمون إليها، فوجود مناخ تنظيمي فاعل يساهم في تطوير العمل التي تعد مصداً مهماً للإصلاح، كما تسهم الثقة التنظيمية في زيادة فاعلية المنظمة وتحسين أداء العاملين وتحقيق مزيد من التقدم والازدهار من خلال توفير مناخ قائم على الثقة المتبادلة بين المدراء والعاملين في تلك المنظمات العامري (2016: 10).

ويضيف الحياي وأخرون (2020: 132) إلى أن التأثير الحقيقي للثقة التنظيمية يتمثل في اظهار العلاقة الايجابية بين الافراد والمسؤولين في تلك المنظمة، فالعلاقة القائمة بين الطرفين مبنية على الثقة وأن الالتزام بأداء الفرد التنظيمي يتبعه تفاني في العمل وبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق الغاية والسمو بين الفرد وإدارة المنظمة.

يرى طه (2019: 41) أن توافر الثقة أمر ضروري وحتمي في أي منظمة كانت لأنها تساعد على تطوير عملها وتحديث تغييرات كبيرة على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، الأمر الذي يدعو تلك المنظمات إلى الإهتمام بتوفير مناخ آمن مبني على الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف وهو ما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين انتاجية العاملين وزيادة كفاءة المنظمة ما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية محلية ودولية.

وتتضح الأهمية الكبرى للثقة التنظيمية كذلك في التأثير الذي تتركه داخل المؤسسات التعليمية والادارية حيث تترك الأثر الايجابي على أداء العاملين، كما تبرز أهمية الثقة التنظيمية داخل تلك المنظمات في سعيها نحو تحسين سلوك الافراد العاملين وسلوك المسؤولين في تلك المؤسسات الأمر الذي يبعث على الطمأنينة في النفس ويشجع العاملين على الابتكار والإبداع العريفي (2018: 17). ويضيف الباحث على ما سبق مجموعة من الأهمية التي تنطبق على الثقة التنظيمية:

- أ- المشاركة الفاعلة وضوح الأهداف والمهام في اتخاذ القرارات.
- ب- تفويض الصلاحيات وحسن استخدامها، وإيجاد النقد الجاد دون خوف أو معارضة.
- ت- تؤدي إلى تنامي العلاقات الشخصية، وتكوين الدوافع للعمل والرغبة في تحمل المسؤولية.
- ث- تؤدي إلى الرضا الوظيفي، والتميز في الأداء التنظيمي وارتفاع الروح المعنوية، وتوفير بيئة متميزة ومزدهرة.

4.2.2: خصائص الثقة التنظيمية

تشير Pamela et al. إلى أن الثقة التنظيمية تتمتع بالعديد من الخصائص أبرزها (كما وثق في بنات، 2016: 17):

- أ- متعددة الاتجاهات: أي أن الثقة التنظيمية تحدث نتيجة تفاعلات قائمة بين الإدارة والعاملين في العمل، أو قد تحدث بين إدارة المؤسسات فيما بينهم أو حتى بين المؤسسات القائمة ذاتها مع بعضها البعض.
- ب- ذات جذور ثقافية: أي أن الثقة تنبع من خلال إيجاد سلوك قائم على العادات والتقاليد المتبعة داخل تلك المؤسسات وهي عادات متوارثة ومتبعة.
- ت- تعتمد على الاتصال: أي أن الثقة تنبع من سلوكيات الإتصال الإداري كالصدق والأمانة والشفافية في التعامل بين الافراد العاملين واعطاء تفسير لتلك القرارات التي تصدر عن إدارة المنظمة.
- ث- الاستمرارية: أي أنها متغيرة باستمرار وتمر بمراحل عديدة تتميز بسمات مختلفة تظهر بين الافراد وتختفي بين الافراد داخل تلك المنظمة.
- ج- متعدد الاتجاهات: أي أنها تتكون من العديد من الاتجاهات المتمثلة في (العاطفة، المعارف المستويات الادارية، والسلوكية التي تؤثر في وعي الفرد لدرجة الثقة السائدة).

ويضاف إلى ذلك أن الثقة التنظيمية تتمتع بالعديد من الخصائص الأخرى كالتعددية في مستوياتها الادارية وارتباطها بالثقافة التنظيمية التي تعد سمة مهمة في اقامة علاقات تعاونية تعتمد على الاتصال القائمة على الثقة المتبادلة بين جميع الاطراف وهذه العلاقة تتطور بمرور الوقت مما يدل على أن هذه العلاقة تنسم بالتطور والتجدد حامد (2019: 56).

يضيف الباحث خصائص أخرى للثقة التنظيمية وهي على النحو التالي:

- أ- ظاهرة فردية وجماعية: أي أنها لا تقتصر على الافراد فقط وانما تستمر في عطائها على الجماعات، لذلك تكون الثقة التنظيمية أو ممكنا ومناحا للجميع دون استثناء بصورة أكبر .
- ب- ظاهرة إنسانية: أي ان الثقة لا يقتصر على فئة معينة من الناس وانما يشمل الجميع لذلك يعتبر الانسان العاقل انساناً مبدعاً لذلك هو ظاهرة فريدة ونابعة يستحق الاحترام والتقدير.

5.2.2: قواعد تحقيق الثقة التنظيمية

يشير العريفي (2018: 26) إلى أنه من أجل ارساء قواعد الثقة داخل أي منظمة لابد من نشر ثقافة المنظمة بين جميع الافراد التي تستند إلى قيم مشتركة بينهم، فتحديد أهداف المنظمة يرتبط بصورة أساسية بالقيم المتبادلة بين العاملين والرؤساء في تلك المنظمة، ويرى (أندراوس ومعاينة) بأن هناك مجموعة من القواعد اللازمة لتحقيق الثقة التنظيمية والتي تتمثل في النقاط التالية (كما وثق في حامد، 2019: 52-53):

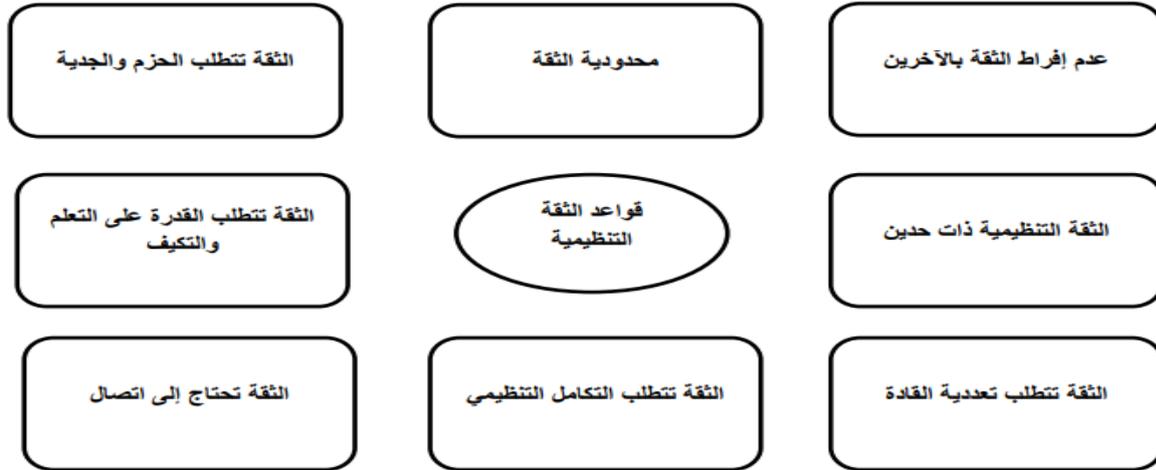
- أ- عدم الإفراط في الثقة بالآخرين: فالثقة ضرورية لبناء العلاقات بين الافراد حتى لو لم يكن الافراد يعرفون بعضهم بعضاً فالثقة ضرورية لبناء مثل تلك العلاقات.
- ب- محدودية الأهداف: وتعني أن الثقة داخل اطار المنظمات يجب أن تحقق التزام بتحقيق الأهداف المشروعة من أجل الوصول اليها.
- ت- الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف: ففي وجود ظروف مواتية تتمثل في الاستقلالية والثبات نجد أن هناك قدرة لدى المنظمة على احداث التغيير بل والتكيف مع الواقع الجديد.
- ث- الثقة تتطلب الحزم: فالحزم ضروري في اثبات قدرة وجدارة الإدارة في المنظمة وهي غير كافية لتحديد اختيار العاملين المخدوعين بل لديهم ضعف في قدرتهم على التعايش وعدم امكانية الاعتماد على انجاز كل ما هو مطلوب عمله داخل المنظمة.
- ج- الثقة تتطلب التكامل التنظيمي: ومن أجل أن يعمل الجميع فيجب أن تلتقي أهداف التنظيمات الصغيرة مع أهداف التنظيمات الكبيرة.

ح- تحتاج الثقة للاتصال بالالتزام والوفاء: تحتاج العديد من المنظمات إلى عقد مزيد من اللقاءات التي تعتبر مادة دسمة للاتصال والتواصل المشترك بين الأفراد فهي وسيلة مهمة لتعزيز أهداف المنظمة وإعادة النظر بالاستراتيجيات المتبعة داخل تلك المنظمات.

خ- الثقة تتطلب تعددية في القادة: لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تدار الوحدات في المنظمات المعتمدة على الثقة بصورة انفرادية أو مستقلة حتى في أفضل أحوالها.

د- تناقض الثقة التنظيمية: من السهل إزالة الثقة عن أي شخص كان إذا ما تم الذهاب إليها بطرق غير متوقعة، وفي الوقت نفسه من السهل بناؤها والمحافظة عليها بدون التفكير في النتائج المتوقعة حدوثها.

يرى الباحث أن أفضل الطرق لتثبيت قواعد الثقة داخل أي منظمة كانت لا بد من نشر ثقافة المنظمة بين الجميع وتحديد أهداف المنظمة يرتبط بصورة أساسية بالقيم المشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تلك المنظمة.



شكل (2.2): قواعد تحقيق الثقة التنظيمية

المصدر: دراسة (عبد الواحد، 2020: 39)

6.2.2: أبعاد الثقة التنظيمية

يشير عطا الله (2019: 58-59) ويتفق معه تيشات (2018: 117) إلى أن أبعاد الثقة

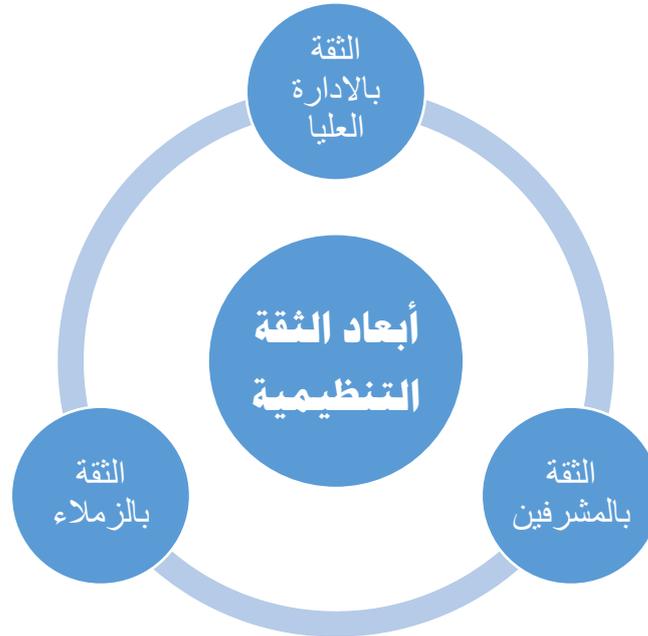
التنظيمية قد ركزت على ثلاثة أبعاد رئيسية والتي تتمثل في:

أ- **الثقة بالإدارة العليا:** تعد الثقة بالإدارة العليا السمة الرئيسية لاستقامة المنظمة، فعند توافر الثقة بين الأفراد ومرؤوسيهام حتماً سيحصل الموظفون على كامل حقوقهم وتكون بذلك الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة لأنها تستطيع الحصول على حقوق العاملين من خلال اشباع احتياجاتهم ورغباتهم

وتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم، ووضوح توقعاتهم وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع (الإدارة علم وفن، 2016: موقع الكتروني).

ب- **الثقة بالمشرفين**: تعتبر الثقة بالمشرفين من أبرز السمات التي لا بد من أن يتمتع بها المشرف مع عامليه، فالخبرة والنزاهة وفعل الخير تعتبر من سمات الثقة بالمشرف فضلاً عن امتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من إنجاز المهام الموكلة اليه، فمن الضروري وجود شخص يتمتع بالثقة والأمانة في الأداء وفي العمل وهو ما تصبو اليه المنظمات الفاعلة حياة وكريمة (2020: 268).

ت- **الثقة بزملاء العمل**: تعد الثقة بزملاء العمل من مقومات العمل الناجح في المؤسسات الفاعلة خاصة التي تحدث بين العاملين ونظرائهم داخل العمل حتى مع مرؤوسيههم، فالعلاقات التعاونية المتبادلة تهدف إلى اشراك الجميع في تبادل الأفكار والخبرات والمهارات من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (الإدارة علم وفن، 2016: موقع الكتروني) ، ويرى كاظم (2014: 234) بأن الثقة تعني تبادل المشاعر والافكار بين طرفين أو أكثر بشرط توافر الأمانة والصدق في التعامل والبحث عن تذليل المشكلات والصعاب التي تواجه الأفراد داخل المنظمة.



شكل (3.2): أبعاد الثقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على الدراسات السابقة

يرى الباحث أن مقومات الثقة التنظيمية تعتمد على ثلاثة أركان إن توافرت مجتمعة فإن أهداف المنظمة قد تحققت فوجود ثقة في الإدارة العليا يمنح المنظمة ثقة كبيرة خاصة مع تعاملاتها مع المنظمات

الأخرى، أيضاً وجود ثقة تبادلية بين الافراد داخل العمل ووجود الثقة مع المشرفين كلها عناصر تساهم في تعزيز الثقة التنظيمية وتقوي من مكانة المنظمة.

7.2.2: معيقات الثقة التنظيمية

تشير جبارين وآخرون (2018: 16) إلى أن عملية الثقة تواجهها عدة عقبات أبرزها:

- أ- ضعف الالتزام: فمن المعلوم أن الثقة ترتبط بالالتزام من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
- ب- انخفاض رضا العاملين: فالعامل الذي يفقد ثقته بالمدير تقل انتاجيته وقد يترك بسببه عمله.
- ت- تعطيل قنوات الاتصال: ففي حالة عدم وجود ثقة بين العاملين ورؤسائهم داخل المنظمة وانحصارها حول المسؤولين فإن هذا الامر من شأنه أن يعطل الاتصال بين الطرفين.
- ث- تبادل الكلمات المعبرة: فوجود مثل تلك الكلمات المعبرة تعزز من مكانة العامل وتزيد من ثقة العامل بمديره وان انعدامها يعني زوال الثقة بين العاملين ورؤسائهم في المنظمة، في حين لخصت العريفي (2018، 28-29) معيقات بناء الثقة التنظيمية حسب آراء العديد من الكتاب والباحثين في النقاط التالية:

- أ- هشاشة الثقة وضعفها داخل التنظيم: فضعف الثقة داخل المنظمة يقوّض من قدرتها على فرض سياستها وعمل الاجراءات الادارية داخل تلك المنظمة، والتي قد تكون بسبب قلة خبرة المسؤولين العاملين في تلك المنظمات، كما أن مركزية اتخاذ القرار وعدم اشراك العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار تساهم في ضعف الأداء داخل المنظمة.
- ب- استخدام التقنيات التي تضعف الثقة: فوجود مثل تلك التقنيات تساهم في التقليل من شعور الموظف بالأمن والأمان وتقلل من دافعيتهم للعمل، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الروابط الاجتماعية والانسانية داخل المنظمة.
- ت- الإخلال بالعقد النفسي: وهو اظهر الجانب الآخر لبيئة العمل الداخلي للمنظمة فيما يتعلق بحقوق الأفراد وواجباتهم وكذلك اظهر العلاقات المتبادلة بين جميع الاطراف في العمل.

- ث- الشك وعدم الثقة: يعتبر الشك أحد أسباب قلة الثقة بين العاملين في المنظمة والتي قد تؤدي إلى ضعف الأداء وقلة الانتاجية.

ج- تضليل الثقة واستغلالها: ويتضح ذلك من خلال حرص الإدارة في المنظمة على تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب العاملين الآخرين مما قد يعرضهم إلى انتهاكات جسيمة قد تضر بحقوقهم. يضيف الباحث العديد من المعوقات التي تمنع أو تقلل من الثقة التنظيمية منها الصعوبة في عزل المشكلة، إضافة إلى الميل إلى تحديد المشكلة بشكل ضيق، كذلك الخوف من الخطأ أو النقد، والحكم على الأفكار بدلاً من توليدها، والإفتقار إلى التحدي والحماس الوافر.

3.2 المبحث الثالث

المنظمات غير حكومية

مقدمة:

تلعب المنظمات غير الحكومية من المنظمات دوراً هاماً على مستوى الحياة الاقتصادية والاجتماعية في الأراضي الفلسطينية، وهذا الدور يتعدى ويفوق الدور الذي تلعبه في الدول المجاورة والدول ذات مستوى التنمية المشابه، ومن أهم الأسباب التي تعود إلى ذلك هو الاحتلال الإسرائيلي والذي يعاني من الشعب الفلسطيني على المدى الطويل من سنوات الاحتلال، وبسبب غياب الكثير من المؤسسات الحاكمة والتي لها القدرة على توفير العديد من الخدمات الأساسية للمواطنين.

فالمنظمة غير الحكومية هي منظمة ذو شخصية معنوية مستقلة يتم انشاؤها بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص، لأهداف مشروعة تستهدف الصالح العام، ولا يكون الهدف الربح، وتتصف بالاستقلالية والحرية والطوعية. وهي جسم غير حكومي تكون مسجلة لدى وزارة الداخلية الفلسطينية حسب قانون الجمعيات الخيرية الفلسطينية لعام 2000 (مدونة سلوك المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، 2008: 4)، كما تقوم المنظمات غير الحكومية بعدة أنشطة تنمية لرفع مستوى الحياة للكثير من المواطنين، وخاصة الفئات الفقيرة والمهمشة. وتهتم بتقديم الخدمات الصحية والرعاية الاجتماعية والتعليمية بالإضافة فلي العديد من الأنشطة لخلق فرص عمل لمكافحة الفقر وتقديم مشاريع الإقراض الصغيرة، ولقد شهدت الفترة الأخيرة تقدماً نوعياً في ظهور تلك المنظمات لمجالات جديدة وتركز على حقوق المرأة والطفل، حقوق الإنسان، والديمقراطية، وقد انتشر عمل تلك المنظمات في جميع مناطق الضفة الغربية وقطاع غزة (إبراهيم، 2012: 9).

لذا تعتبر المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من أكبر المنظمات غير الحكومية التي تخدم أكبر شريحة من المواطنين وهي تضم ائتلاًفاً خليطاً من التيارات المدنية والديمقراطية وهي تضم عدداً من مؤسسات العمل الاهلي الفلسطيني الذي يهدف إلى الحفاظ على انتماء المواطنين لوطنهم والحفاظ على حقوقهم الوطنية الغير القابلة للتصرف في العودة وتقرير المصير.

دور المنظمات غير الحكومية أخذ يتبلور مع بروز دور الحكومات وتحديد مهامها، أي في البيئة الأوروبية الصناعية خلال القرن التاسع عشر، كما أن اندلاع الحروب وما ولدته من ويلات ومأس، كل ذلك شجع على تأسيس الجمعيات الطوعية وتأدية دور لا تمارسه الحكومات، كتنفيذ أعمال إنسانية خاصة في فترات الحروب، تهدف بشكل مباشر إلى تخفيف المآسي عن بني البشر.

فلقد حكم هذا النوع من العمل في سياقه الزمني ثقافتان مختلفتان، الأولى تعتمد على الإغاثة والاحسان والثانية على التضامن والتعاون، وفي ظل التطورات السياسية المتلاحقة في العالم، أخذت روحية التضامن والإنماء تحل مكان العمل الاحساني.

إن تعاضم دور المنظمات غير الحكومية وازدياد نشاطها وحضورها على الصعيد العالمي جعلها تتال اعتراف منظمة الامم المتحدة كشريك أساس وفعال في تقرير مصير البشرية ومستقبلها وفي الدفاع عن حقوق الإنسان وحمايته، حيث باتت هذه المنظمات تعتبر السلطة الثالثة في العالم بعد الحكومات والأحزاب السياسية (مجلة الدفاع الوطني، العدد 89- عن شهر تموز 2014م ، www.lebarmy.lb).

من هنا يرى الباحث أن منظمات الغير حكومية تتمسك بقيم العدالة الإجتماعية والديمقراطية واحترام حقوق الانسان ونشر قاعدة الوعي المجتمعي بما ينسجم وتطلعات الشبكة في الحفاظ على الارث الوطني والقيم الديمقراطية والحضارية للمجتمع الفلسطيني دون تمييز بين انتماء لتنظيم .

1.2.3 ماهية المنظمات الغير حكومية هي منظمات مستقلة عن الحكومة وعن قطاع الأعمال وتهدف لتحقيق الصالح العام بدلاً من تحقيق مصالح خاصة أو شخصية فهي تخدم فئة معينة من شرائح المجتمع بشكل تطوعي خاصة في مناطق الصراع أو النزاع.

من هنا يشير الباحث الى تعدد تعاريف الباحثين للمنظمات غير الحكومية، وهي على النحو التالي:

(3.2) جدول يبين مفهوم المنظمات غير الحكومية

م	اسم الباحث	التعريف
1.	(السراج، 2017: 46)	هي منظمات مستقلة بذاتها وإيرادتها بمنأى عن القطاع الحكومي أو القطاع الخاص، فهي قائمة على أساس التطوع ولا تهدف لتحقيق الربح فهي تسعى لتقديم خدمات متنوعة ومختلفة لفئة معينة من المجتمع وفقاً للهدف والرسالة التي وجدت من أجلها المنظمة.
2.	(العشي، 2013: 70)	هي أي عمل غير حكومي لمجموعة من المواطنين يتم انشاؤه على المستوى الإقليمي أو الوطني أو الدولي، حيث تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات الانسانية ولها دور في رصد السياسات والتشجيع على المشاركة السياسية على المستوى المجتمعي واطلاع الحكومات على شواغل المواطنين.
3.	(الديراوي، 2012: 76)	هي منظمات خاصة تقوم بأنشطة لدفع المعاناة والدفاع عن مصالح الفقراء وحماية وتحقيق تنمية المجتمع.
4.	(الخلو، 2012: 72)	هي منظمات أو مؤسسات اجتماعية غير ربحية ليس لها علاقة بالمؤسسات الرسمية الحكومية أو بمؤسسات القطاع الخاص، حيث تنشأ هذه المنظمات بأيدي الأفراد أو المجموعات وتستمد قوتها من الحريات الطبيعية للإنسان وتختلف من منطقة لأخرى.

2.2.2 أهمية المنظمات غير الحكومية

تكمن أهمية المنظمات غير الحكومية تتبع من الدور الذي تلعبه في المجتمعات الانسانية المعاصرة، ولذلك من خلال المساعدات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية التي يستفيد منها الفئات المختلفة للمنظمات وكذلك إسهامها بإحداث التغيير الاجتماعي والسياسي في المجتمع، بالإضافة لمراكز خدمية ورعاية لسد الثغرات في أداء السياسات العامة، وتتبع أهميتها من دورها الرئيسي بتوفير أوجه الرعاية وبرامج التنمية في المجتمع (العشي، 2013: 70).

3.2.2 الشروط الواجب توافرها في المنظمات غير الحكومية

توجد بعض الشروط الواجب توافرها في تكوين المنظمات غير الحكومية منها (Engelbrecht, A., & Samuel, 2019, p.227):

- أ- تكون منظمات مدنيه مستقلة وغير الحكومية ، بمعنى ان تكون منظمات ومؤسسات تتمايز عن الدولة وتتمتع بقدر من الاستقلالية في مواجهتها.
- ب- تكون منظمات غير إرثيه، أي ان العضوية فيها لا تتوارث عبر العائلة أو القبيلة أو العشيرة أو الطائفة أو المذهب أو الدين .
- ت- تكون منظمات طوعيه، أي ان العضوية فيها والانتساب لها يتم وفقا لاختيار حر وواعي.
- ث- يقوم الانتماء الى المنظمات غير الحكومية على أساس المساواة.
- ج- تكون منظمات حدائه ، وهذا ما يميزها عن المؤسسات التقليدية.
- ح- تكون منظمات ديمقراطية في هيكلتها وفي جميع أعمالها وعلاقاتها الداخلية ومحيطها الخارجي.
- خ- تكون المنظمات غير الحكومية تعدديه تقبل الاختلاف والتنوع.

4.2.3 أهداف المنظمات غير الحكومية:

تتمتع المنظمات غير الحكومية بالعديد من الأهداف أهمها (<http://www.pngo.net>):

- أ- تساهم في رفع مستوى التمثيل الحقوقي للمواطنين الفلسطينيين في كل مكان.
- ب- تسهم في دليل العقبات أمام تحقيق المصالحة الوطنية.
- ت- حماية الحريات العامة وحقوق المواطنة.
- ث- التأثير في التشريعات والخطط التنموية التي تسهم في تقليل نسبة الفقر بين الاسر الفلسطينية.
- ج- حماية استقلالية العمل الاهلي وتقويته وتمكينه.
- ح- تقوية قدرات الشبكة وقطاعاتها لتمكينها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

5.3.4 خصائص المنظمات غير الحكومية: (دلول، 2013: 20):

- أ- لها هيكل رسمي يتسم بالدوام الى حد كبير .
- ب- غير هادفة للربح: بمعنى أنها لا تضع هدف تحقيق الربح من ضمن أهدافها.

- ت- غير حكومية: ليس لها علاقة بالحكومة وإن كان بإمكانها الحصول على مساعدات من الحكومة
- ث- تقوم على أساس المشاركة التطوعية سواء من حيث النشأة أو الأنشطة.
- ج- لا يكون لها تحالفات مع أحزاب سياسية يمكنها اتخاذ مواقف بشأن بعض القضايا السياسية.

6.3.4 التحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية

شهدت المنظمات غير الحكومية تراجعاً ملحوظاً في أعدادها وحجم نشاطها في آن واحد، ويأتي هذا التراجع جراء الضغوط والقيود الشديدة التي تتعرض لها المؤسسات الأهلية. وربما تختلف درجة التراجع بين المؤسسات حسب طبيعة العمل والمنطقة الجغرافية، فمثلاً تزداد قيود المانحين عندما يتعلق الأمر بمؤسسات حقوق الإنسان، وبالمؤسسات العاملة في قطاع غزة عن نظيرتها في الضفة الغربية، لدرجة أن بعض المانحين انسحبوا تماماً من العمل في قطاع غزة تفادياً لضغوط سلطات الاحتلال والمؤسسات الزائفة التي تقدم نفسها كمؤسسات أهلية إسرائيلية، إضافة إلى ما أفرزه الانقسام من مشكلات تعد ولا تحصى، نشأت في الأساس عن الازدواج والتعارض في الإجراءات والضرائب، ما وضع المؤسسات أمام مأزق، وأجبرها على الاستجابة لسلطتين للحفاظ على بقائها، كما تواجه المنظمات الأهلية صعوبة كبيرة في الحصول على تمويل لبرامجها وخططها؛ كنتيجة مباشرة لحملة الضغط الإسرائيلية المتواصلة على الدول والحكومات لمنع تمويل المؤسسات الأهلية، عبر الضغوط المباشرة، أو استخدام المحاكم لمقاضاة بعض المانحين تحت ذريعة دعم الإرهاب؛ اضطرت بعض المنظمات الدولية والمانحين إلى تقليص عملها في الأراضي الفلسطينية، والبعض الآخر أوقف العمل في قطاع غزة، وأوقف تمويل منظمات المجتمع المدني، لدرجة طالت أيضاً تمويل بعض المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة (موقع <https://pngoportal.org> تاريخ الزيارة 2021/7/15م).

الدراسات السابقة

مقدمة

تعلم الدراسات السابقة على توفير تصور مبدئي عن العلاقة بين متغيرات الدراسة التي تمت دراستها، وتزويد الباحث بمعلومات حول ما تم إنجازه في هذا المجال، والتي يمكن من خلالها تحديد المشكلة بشكل أعمق وأدق، ومن ثم الاستعانة بها في حل تلك المشكلة من خلال البداية من حيث انتهى الباحثون والكتاب في هذه المجالات، لقد قامت الدراسة الحالية في هذا الفصل باستعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بمجال الأنماط القيادية ومجال الثقة التنظيمية التي تمثل متغيرات الدراسة الرئيسية، ومن ثم عملت الدراسة على تقسيمها إلى دراسات محلية وعربية وأخرى أجنبية، ومن ثم ترتيبها وفق الأفق الزمني من الأحدث إلى الأقدم وهي كالتالي:

1.4.2 الدراسات التي تناولت المتغير المستقل: الأنماط القيادية

1. هدفت دراسة (رجه، 2019) الى التعرف على الأنماط القيادية وانعكاساتها على الثقة التنظيمية للاعبي الدوري العراقي الممتاز لكرة القدم للموسم 2018-2019م، ومدى العلاقة الارتباطية فينا بينها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعداد الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وتم توزيع (400) استمارة على لاعبي كرة القدم العراقية، توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها وجود دلالة معنوية في تطبيق متغيرات البحث والعلاقة الارتباطية فيما بينهم، كما يوجد ارتباط في الانماط القيادية للمدربين مما يعطي انطباع عالي لمدى قناعة اللاعبين به، اضافة الى وضوح زيادة الثقة المتبادلة بين المدرب واللاعبين بما يحقق دافعية الانجاز واستثارتهم نحو الهدف، وتوصي الدراسة بضرورة اعتماد ادارة النادي مقياسي الانماط القيادية للمدربين والثقة التنظيمية للاعبين لبيان مستوى الاداء وتطبيق مفاهيمها بشكل مستمر، كذلك ضرورة تعزيز الشعور بالمسؤولية لتوليد قناعة تامة في اتقان العمل يكسب الرضا والولاء لكل الأطراف.

2. هدفت دراسة (الطائي، 2017) الى التعرف على دور الانماط القيادية في تعزيز رأس المال الفكري، حيث هدفت الدراسة الى التعبير عن تحليل العلاقات بين الانماط القيادية ورأس المال الفكري الى بناء اطار معرفي لمتغيرات البحث، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم اعداد الاستبانة أداة رئيسية للدراسة، بلغت عينة الدراسة (186) من رؤساء الاقسام في وزارة الخارجية العراقية، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها، وجود تباين في إجابات الرؤساء حول النمط القيادي السائد لديهم وفق متغيرات العمل ومتطلباته، كما يوجد مستوى مقبول من وجود الانماط القيادية لدى عينة الدراسة عند الرؤساء والمرؤوسين بالرغم من تباينها القليل نسبياً، اضافة الى وجود توجه عام لدى الرؤساء بعدم وجود تأثير للأنماط القيادية في تعزيز رأس المال الفكري.

توصي الدراسة بضرورة العمل على زيادة توعية الموظفين وخاصة الرؤساء بأهمية القيادة ودورها في نجاح المنظمة والتعريف بالأنماط القيادية للمنظمة، كذلك الانفتاح على الجامعات والمنظمات الأكاديمية ذات التخصص والاستعانة بالخبراء المتخصصين من خارج المنظمة، كذلك ضرورة إعداد إستراتيجية واضحة لبناء رأس المال الفكري في الوزارة في السنوات الخمسة القادمة.

أ- هدفت دراسة (الآلوسي ورشيد وكريم، 2017) إلى قياس العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع المنظمي في مصارف القطاع المتعلق بإقليم كردستان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استمارة الاستبانة على (160) عاملاً في (13) فرعاً من فروع مصارف القطاع الخاص في الإقليم، أعيدت منها (134) استمارة صالحة للتحليل، واستنتجت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي الحر والإبداع المنظمي من جهة وبين النمط الديمقراطي والإبداع المنظمي من جهة ثانية، كذلك لا يوجد ارتباط معنوي بين النمط القيادي الأوتوقراطي والإبداع المنظمي، وأن النمط القيادي السائد هو النمط القيادي الأوتوقراطي، وأوصت بضرورة اعتماد المصارف على تطبيق مفاهيم القيادة الإبداعية، كذلك اشراك العاملين في دورات تدريبية لرفع مهاراتهم القيادية.

4. هدفت دراسة (محيميد، 2015) إلى التعرف على دور الانماط القيادية في أبعاد جودة الخدمة في دائرة توزيع كهرباء كركوك، وتكمن أهمية الموضوع بربطها بأبعاد جودة الخدمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة والذي يعد أمراً ضرورياً لفهم تفكير ادارة المنظمة وطبيعة العمل الذي تقوده، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعداد استبانة كأداة رئيسية للدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة (27) استمارة تم توزيعها على مدراء الاقسام والوحدات والفروع في دائرة توزيع كهرباء كركوك، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الانماط القيادية وأبعاد جودة الخدمة الا في حالة النمط المتوجه نحو العاملين وبعدي الاستجابة والتعاطف، كذلك وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين النمط الموجه نحو العاملين وبعدي الاستجابة والتعاطف وعدم وجود ذلك التأثير للنمط الآخر، وتوصي الدراسة بالعمل على استخدام أنماط قيادية أكثر فعالية في قيادة المرؤوسين والابتعاد قدر الامكان عند النمط المتوجه نحو العمل، كذلك العمل على ادخال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمصالح التي تعقدها الادارة والمرؤوسين مصيرية، اضافة الى إعداد تقارير دورية خاصة بأداء العاملين وتزويدهم بها والعمل على اكتشاف مواطن الخلل.

5. هدفت دراسة (كمال، 2014) إلى التعرف على دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة، تم توزيع (42) على افراد الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز، كما توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها وجود توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث نجد بأنها تمارس القيادة وفق النمط الديمقراطي والبيروقراطي

بدرجة أقل، في حين أن النمط الحر يمارس بدرجة عالية، كذلك توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين النمط القيادي الحر والتغيير التنظيمي، كما توجد علاقة ذات دلالة احصائية سالبة بين النمط القيادي والتغيير التنظيمي لدى كل من نمط القيادة الديمقراطي والاتوقراطي، وتوصي الدراسة بضرورة تزويد أفراد الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بشار حضري بأهمية القيادة الادارية ونظرياتها وأنماطها وخصائص كل منها، كذلك أن تكون القيادة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بشار حضري وفق النمط القيادي الحر لأنه يساعد في عملية التغيير التنظيمي.

6. هدفت دراسة (أحمد ومحمد، 2012) الى التعرف على واقع الانماط القيادية في مديرية شبكة كهرباء نينوى ودورها في تنمية مهارات العاملين، وقد تم بناء مخطط فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة، وتم توزيع (25) استمارة على المسؤولين في الادارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها أظهرت الدراسة أن النمط القيادي الافناعي هو النمط السائد في المديرية المبحوثة مما يدل على سعي المنظمات الى تنمية مهارات العاملين لديها، كذلك وجود ادراك واضح للمهارات الممتلكة ولكن ليس بالمستوى المطلوب لجميع المهارات، ووجود اعتماد واضح من القيادات على ضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها، وتوصي الدراسة بضرورة ربط تخصصات الافراد بالوظائف التي يشغلونها مما يسهم في خلق الرغبة لتقديم الأفضل، كذلك اعتماد برامج تهدف الى تطوير المهارات التخصصية لدى العاملين، كذلك سعي القيادات لكسب ولاء المرؤوسين ومنحهم امتيازات تشعرهم بأهمية دورهم.

7. هدفت دراسة (عبد القادر وأبو قلة والمهايرة، 2012) إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء ورؤساء أقسام عدد من الكليات في جامعة الاسراء الخاصة، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من الهيئة التدريسية العاملة في عدد من الكليات (الأداب، تكنولوجيا المعلومات، العلوم المالية والإدارية)، وتم إعداد استبانة تناولت محورين؛ بحيث احتوى المحور الأول على الأنماط القيادية السائدة لدى الإدارة العليا في الكليات عينة الدراسة، في حين تناول المحور الثاني أبعاد جودة التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى توفر الأنماط القيادية الثلاث لدى إدارات الكليات عينة الدراسة وجاءت لصالح النمط الديمقراطي، مع تحقق أبعاد جودة التعليم (الكفاية، الأمان، المصداقية، الفاعلية)، كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة وأبعاد جودة التعليم في كليات الجامعة، ووجود فروق في متوسطات الإجابات تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والكلية وعدم وجودها لدى متغيري الجنس والدرجة الوظيفية.

8. هدفت دراسة (حيدر، 2010) الى التعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة أعضاء الهيئة التدريسية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعداد استبانة، كما تم توزيع استبانة على (100) مدرس ومدرسة، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، والتي من أهمها تبين أن النمط القيادي السائد بين مديري ومديرات المدارس المتوسطة هو الاهتمام بمجال القيادة الإدارية أكثر من مجال التوجيه والمتابعة، كما اختلف المدرسون والمدرسات في نظرتهم للأنماط القيادية السائد ببعديها في مجال القيادة الإدارية ومجال التوجيه والمتابعة إذ يتمتع المدرسون بأعلى مستوى لرضاهم الوظيفي في العمل داخل المدرسة ومن خلال العلاقة بينهم وبين القائد الإداري في المدرسة (مدير المدرسة)، كما أن النمط القيادي السائد الذي يوفق بين مجال القيادة الإدارية ومجال التوجيه والمتابعة هو من الأنماط المفضلة في الميدان ولاسيما الميدان التربوي.

9. هدفت دراسة (سليمان، 2010) الى معرفة الأنماط القيادية لدى القيادات الادارية في جامعة الموصل فضلاً عن دوافع مقاومة التغيير لدى العاملين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعداد استبانة وتم توزيع (100) استبانة على موظفي وموظفات جامعة الموصل، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود علاقة وتأثير بين نمط القيادة الموجه نحو العمل وجميع دوافع مقاومة العاملين للتغيير، كذلك لا توجد علاقة وتأثير بين نمط القيادة الموجه نحو العاملين وجميع دوافع مقاومة العاملين للتغيير.

10. هدفت دراسة (كريدي، 2010) الى معرفة تأثير الأنماط المتمثلة ب(الديمقراطي والأوتوقراطي والحر) على الإلتزام التنظيمي المتمثل ب(المعيارى والعاطفى والمستمر) راسة ميدانية في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية ووضعت فرضيتان رئيسيتان للبحث عن وجود علاقة وتأثير معنوي بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي تم استخدام المنهج الوصفي التحليل، وتم توزيع استبانة على موظفي كلية الادارة والاقتصاد في جامعة الموصل، كما تم التوصل إلى مجموعة استنتاجات أهمها بلغ المتوسط الحسابي للنمط القيادي (3.48) بنسبة بلغت (69.6%) وهي نسبة مرتفعة، كذلك بلغ المتوسط الحسابي للالتزام المعياري (4.195) بوزن نسبي بلغ (83.9%)، كذلك وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والإلتزام العاطفى، توصي الدراسة بالمحافظة على الكفاءات الموجودة من خلال رفع مستوى الإلتزام المستمر الموجود لديهم، مع ضرورة إدخال نظرية الإلتزام المنظمي ضمن ثقافة المنظمات العراقية بما يحقق أهداف المنظمات والأفراد على حدٍ سواء.

11. هدفت دراسة (حسن، 2009) الى التعرف على الانماط القيادية التي تمثلت في النمط القيادي المتجه نحو العمل والنمط القيادي المتجه نحو العاملين والنمط القيادي المتجه نحو العمل والعاملين في الإلتزام التنظيمي، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع (224) استبانة على مدرسي كلية

التربية بجامعة القادسية، توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها وجود النمط القيادي المتجه نحو العاملين في أقسام كلية التربية وهذا ما بينته المتوسطات الحسابية حيث كانت الإجابات تفوق المتوسط النظري للإجابة، كما يوجد النمط القيادي المتجه نحو العاملين في أقسام كلية التربية المتوسطات الحسابية حيث كان المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط النظري، كما بينت نتائج التحليل المتعلق بإجابات عينة البحث عن وجود النمط القيادي المتجه نحو العمل والعاملين وقد اتضح ذلك من خلال المتوسطات الحسابية حيث كان المتوسط العام يفوق المتوسط النظري، ويوصي الباحث بالتركيز على الممارسات القيادية التي تحقق انسجاماً بين العاملين والتي تؤدي الى زيادة التزامهم التنظيمي، كذلك لا بد أن يكون النمط الإداري يساعد على خلق بيئة عمل تشجع التدريسيين على العمل في أفضل الظروف، كذلك ضرورة القيام بدراسة ميدانية عن أنماط القيادة السائدة في الجامعة ومقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية.

12. هدفت دراسة (عوض، 2008) الى التعرف على توضيح تأثير الانماط القيادية على متطلبات الابداع من وجهة نظر المرؤوسين، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة ووزعت استبانة مكونة من (51) من رؤساء أقسام الكليات في جامعة القادسية. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها وجود تأثير ذو دلالة معنوية للنمط القيادي المتجه نحو العمل على توفير المناخ التنظيمي، كما أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لهذا النمط القيادي على اختيار العاملين وتوفير الوحدات الادارية العلمية، كما يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط القيادي المتجه نحو العمل ومتطلبات الابداع والتفكير الابتكاري، توصي الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام في تطوير القدرات المبدعة والخلاقة في أفرادها مما يعني مواكبتهم للتطور السريع الحاصل فيها، كذلك الحفاظ على طاقات الفرد واكتشاف الطاقات المبدعة فيهم من أجل تحقيق فرص عمل أفضل للمتقدمين فيها.

الدراسات الأجنبية

تناولت دراسة (Alghazo & Al-Anazi, 2016) أثر أسلوب القيادة على تحفيز الموظف، حيث هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين أسلوب القيادة وتحفيز الموظفين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (48) موظفاً، وأجريت مقابلات شخصية مع عدد (88) من الموظفين، وكان من أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين أسلوب القيادة وتحفيز الموظف، كذلك كان الارتباط إيجابي بين نمط القيادة التحولية وتحفيز الموظف، كذلك كان الارتباط سلبي بين نمط القيادة بالقوة وتحفيز الموظف.

كما تناولت دراسة (Ogunyink & Adedoyin, 2013) أنماط القيادة وفعالية العمل لدى مديري المدارس في ولاية إيكيتي، حيث هدفت هذه الدراسة لمناقشة أساليب القيادة وعلاقتها بفاعلية العمل لدى مديري المدارس في منطقة أډو - إيكيتي، وتم إتباع المنهج التجريبي، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس الثانوية العامة في أډو - إيكيتي، وكان من أهم نتائج الدراسة عدم وجود نمط قيادي سائد لدى مديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة. يشير الباحث إلى الجدول رقم (4.2) أدناه ملخص الدراسات العربية السابقة المتعلقة بالأنماط القيادية، وهي على النحو التالي:

جدول (1.4.2): ملخص الدراسات السابقة المتعلقة بالأنماط القيادية

م	الباحث	فترة الدراسة	مكان الدراسة	بيئة الدراسة	مجتمع الدراسة	منهج الدراسة	أسلوب أخذ العينة	أداة الدراسة
1	رجه	2019	العراق	لاعبى الدوري العراقي الممتاز بكرة القدم للموسم	لاعبى كرة القدم العراقية	الوصفي التحليلي	العينة العشوائية	الاستبانة
2	الطائي	2017	العراق	وزارة الخارجية العراقية	رؤساء الاقسام في وزارة الخارجية العراقية	الوصفي التحليلي	المسحي الشامل	الاستبانة
3	الألوسي ورشيد وكريم	2017	العراق	القطاع المصرفي بإقليم كردستان	العاملون في مصارف القطاع المصرفي بإقليم كردستان	الوصفي التحليلي	المسحي الشامل	الاستبانة
4	محيميد	2015	العراق	دائرة توزيع كهرباء كركوك	مدراء الاقسام والوحدات والفروع في دائرة توزيع كهرباء كركوك	المنهج الوصفي التحليل والمنهج الاستكشافي	العينة طبقية العشوائية	الاستبانة+ المقابلة
5	كمال	2014	الجزائر	الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز الجزائرية	افراد الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز الجزائرية	المنهج الوصفي التحليلي	المسح الشامل	الاستبانة
6	أحمد ومحمد	2012	العراق	مديرية شبكة كهرباء نينوى	المسؤولين في الادارات والعمالين في مديرية شبكة كهرباء نينوى	المنهج الوصفي	المسح الشامل	الاستبانة
7	عبد القادر وأبو قلة	2012	فلسطين	جامعة الاسراء	رؤساء أقسام عدد من الكليات في جامعة الاسراء.	المنهج الوصفي التحليلي	عينة طبقية عشوائية	الاستبانة
8	كريدي	2010	العراق	جامعة الموصل	موظفي كلية الادارة والاقتصاد في جامعة الموصل	الوصفي التحليلي	المسح الشامل	الاستبانة
9	Alghazo & Al-Anazi	2016	فنزويلا	شركة الكهرباء الوطنية	موظفي شركة الكهرباء الوطنية	المنهج الوصفي التحليلي	عينة طبقية عشوائية	الاستبانة والمقابلة

الاستبانة	عينة عشوائية	المنهج التجريبي	مديري المدارس في منطقة أڊو- إيكيتي	المدارس الثانوية العامة في منطقة أڊو- إيكيتي	نيجيريا	2013	Ogunyink & Adedoyin	10
-----------	--------------	-----------------	------------------------------------	---	---------	------	---------------------------	----

2.4.2 الدراسات التي تناولت المتغير التابع: الثقة التنظيمية

أولاً: الدراسات العربية

1. هدفت دراسة (الحيالي وآخرون، 2020) التعرف الى علاقة الثقة بإدارة المنظمة واستعمال أساليب المحاسبة الابداعية في قائمة الدخل، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت اداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية (40) استمارة على العاملين في الشركات العامة للصناعات النسيجية في الحلة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها تهتم المنظمة بالثقة التنظيمية بدرجة كبيرة، كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة التنظيمية والمحاسبة الابداعية، كذلك لا يوجد أثر الثقة التنظيمية والمحاسبة الابداعية.

2. هدفت دراسة (الكبيسي والكعبي، 2020) إلى قياس تأثير استراتيجية التمكين في أداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية في الخطوط والانايب النفطية التابعة لوزارة النفط العراقية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت اداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية (159) استمارة وزعت على مهندسي شركة الخطوط والانايب النفطية التابعة لوزارة النفط العراقية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود موافقة حول الثقة التنظيمية بدرجة كبيرة، كذلك توجد علاقة ارتباط طردي معنوي وتأثير ايجابي بين استراتيجية التمكين والثقة التنظيمية، كذلك وجود علاقة ارتباطية بين الثقة التنظيمية وأداء العاملين في شركة الخطوط والانايب النفطية العراقية.

3. هدفت دراسة (ابراهيم، ابراهيم وعلوان، 2019) إلى التعرف على طبيعة العلاقة والاثر ما بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت اداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية (80) استمارة وزعت على مهندسي الشركات العامة للصناعات الجلدية في بغداد، كما توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود موافقة حول الثقة التنظيمية بدرجة مرتفعة، كذلك وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية.

4. هدفت دراسة (عبد الأمير، عبد الكاظم والحسناوي، 2019) إلى اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والانغراز الوظيفي من خلال الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت اداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية ((91) استمارة وزعت على الموظفين في مديرية تربية محافظة كربلاء، كذلك توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود موافقة حول الثقة التنظيمية بدرجة متوسطة، كذلك وجود علاقة تأثير معنوية بين العدالة التنظيمية المدركة والثقة التنظيمية، مع وجود تأثير معنوي بين العدالة التنظيمية المدركة والانغراز الوظيفي.

5. هدفت دراسة (رجه، 2019) إلى التعرف على الأنماط القيادية للمديرين والثقة التنظيمية للاعبين للأندية المشاركة في الدوري العراقي الممتاز لكرة القدم للموسم 2018-2019م، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت اداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية (400) استمارة موزعة على لاعبي الدوري العراقي الممتاز لكرة القدم، كما توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود موافقة حول الثقة التنظيمية بدرجة مرتفعة، كذلك توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين (الانماط القيادية) للمدربين وانعكاسه على (الثقة التنظيمية) للاعبين، كما توجد رغبة حقيقية لدى المدربين في كسب ثقة اللاعبين والاندماج تحت مضلة العدالة والمساواة بينهم بدرجة كبيرة.

6. هدفت دراسة (الراشدي وعبد الهادي، 2019) إلى تشخيص واقع البنك المركزي العراقي فيما يتعلق بمكونات نظم المعلومات الادارية وأبعاد الثقة التنظيمية، كذلك التعرف على طبيعة العلاقة الاحصائية بين مكونات نظم المعلومات الادارية والثقة التنظيمية.، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت اداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية (60) استمارة موزعة على العاملين في البنك المركزي العراقي، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود موافقة حول الثقة التنظيمية بدرجة متوسطة، أيضاً وجود علاقة ارتباطية وأثر ايجابي لـ(الأجزاء المادية، البرمجيات، قاعدة البيانات) والثقة التنظيمية.

7. هدفت دراسة (سعيد وعبد، 2019) إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة كمتغير مستقل والثقة التنظيمية كمتغير معتمد، كذلك التعرف على العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة والثقة التنظيمية، كذلك التعرف على العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد الثقة التنظيمية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت اداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية (190) استمارة موزعة على العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية ببغداد، كما توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود موافقة حول الثقة التنظيمية بدرجة مرتفعة، كذلك وجود علاقة ارتباط بين القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الاخلاقي، الشفاء العاطفي، ايجاد قيمة المجتمع، القيادة الخادمة) والثقة التنظيمية، أيضاً يوجد تأثير للقيادة الخادمة بأبعادها في الثقة التنظيمية.

8. هدفت دراسة (الحويطي، 2018) إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمدينة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، كذلك الكشف عن الفروق بين استجابة العينة تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت اداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية (56) استمارة موزعة على معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك،

كما توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها جاء مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك بدرجة عالية، كذلك توجد علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي، إضافة إلى عدم وجود فروق حول الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

9. هدفت دراسة (زايد، 2018) إلى التعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقته بالانتماء التنظيمي للمعلمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية (400) من معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في مديرية تربية جنين، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها بلغ مستوى الموافقة حول الثقة التنظيمية بدرجة مرتفعة، كذلك وجود علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية والانتماء التنظيمي، كذلك عدم وجود فروق حول الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، موقع المؤسسة).

10. هدفت دراسة (علي، 2018) إلى معرفة تأثير الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالمشرفين والثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة) في دعم وتعزيز العمل المعرفي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية (75) استمارة موزعة على العاملين في المصارف موضع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها بلغ مستوى الموافقة حول الثقة التنظيمية بدرجة كبيرة جداً، كما أنه توجد علاقة موجبة بين الثقة التنظيمية والعمل المعرفي، كذلك وجود أثر إيجابي للثقة التنظيمية في أبعاد العمل المعرفي.

11. هدفت دراسة (دراوشة، 2017) إلى الكشف عن تقدير درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية (378) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها بلغ مستوى الثقة التنظيمية (79.4%)، كذلك وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

12. هدفت دراسة (بنات، 2016) إلى التعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم من وجهة نظرهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية (237) عضواً من مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، كذلك توصلت الدراسة إلى العديد من

النتائج أبرزها بلغ مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة (80.07%) وهي درجة كبيرة، كذلك توجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة احصائية بين درجات تقديري مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، إضافة الى عدم وجود فروق حول الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة). بينما توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. هدفت دراسة (Engelbrecht & Samuel، 2019) إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والدعم التنظيمي المتصور والعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية والقيادة التنظيمية لدى موظفي القطاعين العام والخاص، وكانت اداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية (232) من موظفي القطاعين العام والخاص في مقاطعات الكيب الشرقية والغربية وجوتنج في جنوب أفريقيا، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها تؤثر العدالة التنظيمية بشكل سلبي على النية للانسحاب بالنسبة للدعم التنظيمي في شركات القطاعين العام والخاص، كذلك تؤثر الثقة التنظيمية بشكل سلبي على النية للانسحاب بالنسبة للدعم التنظيمي في شركات القطاعين العام والخاص، كذلك تؤثر القيادة التحويلية بشكل سلبي على النية للانسحاب بالنسبة للدعم التنظيمي في شركات القطاعين العام والخاص.

2. هدفت دراسة (Recica & Dogan، 2019) إلى اختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقة التنظيمية لدى العاملين في الفنادق التركية وكوسوفو، كما هدفت الدراسة إلى مقارنة الرضا الوظيفي والثقة التنظيمية والنية لترك الوظيفة بين الموظفين الذين يعملون في فنادق أربع نجوم في كوسوفو وتركيا، وكانت اداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية (291) من موظفي فنادق أربع نجوم في كل من كوسوفو وتركيا، كذلك توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي والثقة التنظيمية، كما يوجد ارتباط سلبي بين الرضا الوظيفي والثقة التنظيمية، كما بلغ المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي للعاملين في فنادق أربع نجوم في كوسوفو (3.75) بوزن نسبي (75.0%).

3. هدفت دراسة (Hatami & Aliabadi، Vesisi، Shamhi، 2018) إلى التعرف على الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وأداء الموظفين فيها، إضافة إلى الكشف عن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات المتصورة وأداء الموظفين فيها بشكل أكبر، وكانت اداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية (200) من موظفي أقسام الرياضة والشباب شمال غرب ايران، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجد تأثير للثقة التنظيمية على الأداء

الوظيفي لموظفي أقسام الرياضة والشباب من خلال رأس المال النفسي، كذلك لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أي من السمات الديموغرافية والمتغيرات الرئيسية للدراسة.

4.هدفت دراسة (Evren & Serif، 2014) إلى التعرف على الدور الرئيس الذي يلعبه العامل البشري من حيث ربحية المنشآت السياحية، كذلك التعرف على الدور الفعال للعامل البشري في الحصول على الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لموظفي الفنادق قيد الدراسة في فرنسا، وكانت اداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية (408) من موظفي الفنادق الحرارية ومؤسسات الفنادق الحضرية من 19 فندقاً، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة قوية بين ثقة الموظفين بالدير ورضاهم الوظيفي، كذلك توجد علاقة قوية بين ثقة الموظفين في المؤسسة نفسها ورضاهم الوظيفي، أيضاً وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي للموظفين والثقة التنظيمية.

يشير الباحث إلى الجدول رقم (5.2) أدناه ملخص الدراسات العربية السابقة المتعلقة الثقة التنظيمية، وهي على النحو التالي:

جدول (2.4.2): ملخص الدراسات السابقة المتعلقة بالثقفة التنظيمية.

م	دراسة	فترة الدراسة	مكان الدراسة	بيئة الدراسة	مجتمع الدراسة	منهج الدراسة	أسلوب أخذ العينة	أداة الدراسة
1	الحيالي وآخرون	2020	العراق	الشركات العامة للصناعات النسيجية	العاملون في الشركة	المنهج الوصفي التحليلي	العينة العشوائية	استبانة
2	الكبيسي والكعبي	2020	العراق	الخطوط والأنابيب النفطية العراقية	مهندسي الخطوط والأنابيب النفطية العراقية	المنهج الوصفي التحليلي	المسحي	استبانة
3	ابراهيم وعلوان	2019	العراق	الشركات العامة للصناعات الجلدية في بغداد	مهندسي الشركات العامة للصناعات الجلدية في بغداد	الوصفي التحليلي	العينة العشوائية	استبانة
4	عبد الأمير الحسناوي	2019	العراق	مديرية تربية محافظة كربلاء	معلمي مديري تربية محافظة كربلاء	الوصفي التحليلي	العينة العشوائية	استبانة
5	رجه	2019	العراق	الأنماط القيادية للمديرين والثقة التنظيمية للاعبين للأندية المشاركة في الدوري العراقي الممتاز لكرة القدم.	لاعبي للأندية المشاركة في الدوري العراقي الممتاز لكرة القدم.	الوصفي التحليلي	المسح الشامل	استبانة
6	الراشدي وعبد الهادي	2019	العراق	البنك المركزي العراقي	العاملون في البنك المركزي العراقي	الوصفي التحليلي	المسح	استبانة
7	سعيد وعبد	2019	العراق	شركة توزيع المنتجات النفطية ببغداد	العاملون في شركة توزيع المنتجات النفطية ببغداد	الوصفي	عينة عشوائية	استبانة
8	الحويطي	2018	السعودية	المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك	معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك	الوصفي التحليلي	المسح الشامل	استبانة

م	دراسة	فترة الدراسة	مكان الدراسة	بيئة الدراسة	مجتمع الدراسة	منهج الدراسة	أسلوب أخذ العينة	أداة الدراسة
9	زايد	2018	فلسطين	مديرية تربية جنين	معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في مديرية تربية جنين	الوصفي التحليلي	عينة عشوائية	استبانة
10	علي	2018	العراق	مصرف العراق المركزي	العاملين في المصارف العراقية	الوصفي التحليلي	عينة قصدية	استبانة
11	دراوشة	2017	الأردن	الجامعات الأردنية	أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية	الوصفي المسحي	المسحي	استبانة
12	بنات	2016	فلسطين	المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة	مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة	الوصفي	عينة عشوائية	استبانة
13	Engelbrecht & Samuel	2019	جنوب أفريقيا	القطاعات العام والخاص في مقاطعات الكيب الشرقية والغربية وجوتج	موظفي القطاعين العام والخاص في مقاطعات الكيب الشرقية والغربية وجوتج في جنوب أفريقيا	الوصفي التحليلي	عينة عشوائية	استبانة
14	Recica & Dogan	2019	ايران	وزارة الشباب والرياضة	موظفي وزارة الشباب والرياضة	الوصفي التحليلي	عينة عشوائية	استبانة
15	Evren & Serif	2014	فرنسا	الفنادق الحرارية ومؤسسات الفنادق الحضرية	موظفي الفنادق الحرارية ومؤسسات الفنادق الحضرية	الوصفي التحليلي	عينة عشوائية	استبانة

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناءً على الدراسات السابقة

3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تحدثت عن دور الأنماط القيادية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية، حيث قام الباحث بتوضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، على النحو التالي:

أوجه الاتفاق.

من حيث الهدف: تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف حيث هدفت الدراسات السابقة إلى التعرف على الأنماط القيادية من خلال ربطها بالثقة التنظيمية.

من حيث الأداة: استخدمت الدراسات السابقة الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية.

من حيث المنهج: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة على كافة الدراسات السابقة.

من حيث الفترة الزمنية: أشارت أغلب الدراسات السابقة إلى أن تلك الدراسات تعتبر حديثة حيث تراوحت الدراسات السابقة بين (2010-2020).

أوجه الاختلاف:

من حيث المكان: اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في مكان الدراسة حيث طغى أغلب تلك الدراسات على طابع عربي من دول عربية (مصر - العراق - الاردن - السعودية - الجزائر - فلسطين - تركيا).

من حيث مجتمع الدراسة: اختلفت الدراسات السابقة في عرضها لمجتمع الدراسة حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن مجتمع الدراسة عبارة عن عاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، وأخرى في مجالات الصناعة والتعدين، وأخرى في المجال التربوي.

ما تميزت به الدراسة الحالية: تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- التعرف على منهج الدراسة.

- التعرف على أداة الدراسة المستخدمة.

- كتابة المجالات الاحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

تشير منهجية الدراسة الى الأساليب والطرق التي اتبعها الباحث بغية الوصول الى نتائج علمية واضحة في أصولها المستندة الى تلك الأساليب التي ساقتها الادبيات العلمية، فمنهجية الدراسة هي بمثابة الأساس الأهم لبناء الاعمال البحثية المنظمة التي يمكن الاعتماد على نتائجها بدرجة موثوقية مرتفعة ويمكن تعميمها على الحالات المشابهة او القطاعات المستهدفة، فالمخرجات العملية التي تفنقر الى منهجية واضحة او تلك التي تستند الى ضعف منهجي تصبح فاقدة لقيمتها العلمية الأصلية التي يجب أن ترتبط بشكل واضح بطرق محددة لها أصولها التي ساقتها المناهج البحثية ولها شروطها في الاستخدام التي يجب تحقيقها من أجل الحكم على النتائج البحثية بأنها نتائج موثوقة يمكن الاعتماد عليها وتعميمها.

وفي هذا السياق فإن هذا الفصل من الدراسة يوضح المنهجية التي اتبعها الباحث في دراسته الحالية من حيث الأساليب والطرق والإجراءات والأدوات والأساليب التي طبقتها من بداية تحديده للمشكلة البحثية ومروراً بالمنهج الذي اختاره كمسار للدراسة وانتهاءً باختبار فرضياته البحثية والإجابة على تساؤلات البحث للوصول إلى تحقيق الهدف النهائي الذي صمم هذا البحث من أجله.

1.3 منهج الدراسة

يعتبر منهج الدراسة بمثابة العصب الرئيس الذي يشكل الطريق الذي سيسلكه الباحث من أجل إتمام عمله البحثي، فهو يصف المسارات التي يسلكها الباحث من بداية بحثه حتى نهايته المتمثلة بالغايات التي يرجوها الباحث نتيجة لقيامه بتنفيذ دراسته البحثية.

ينبغي على الباحث الإيضاح التفصيلي لكافة الإجراءات والأساليب البحثية التي اتبعها أثناء قيامه بالبحث الفكري والتطبيقي وهذه المسالك تعرف بالمنهج، وقد استخدم الباحث في الدراسة الحالية

المنهج الوصفي التحليلي كونه الأكثر شيوعاً في دراسة الظواهر الإنسانية، إذ أن الاعتماد على هذا المنهج يمكن الباحث من وصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع والتحديد الكمي والكيفي لأبعادها المتنوعة وهو ما يرتبط بأهداف الدراسة المرصودة (الراعي، 2020: ص 9)، وعليه فقد استخدم الباحث هذا المنهج في إجراء التحليل الوصفي للظاهرة المبحوثة واستخراج علاقات السبب والأثر المرتبطة أساساً بالهدف البحثي الرئيس اعتماداً على البرامج التخصصية في المجال الإحصائي.

وفي هذا السياق فقد اعتمد الباحث على مجموعة من المصادر لجميع بياناته المرتبطة بتكوين الأطر النظرية وتلك الخاصة بالجانب التطبيقي منها، حيث شملت تلك المصادر الجوانب التالية:
المصادر الثانوية: وهي المصادر التي استندت لها الدراسة في تعريف الظواهر محل الدراسة في الإطار النظري (الأنماط القيادية، الثقة التنظيمية) من خلال استنباطها من خلال دراستها ومطالعتها في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات ذات العلاقة.

- المصادر الأولية: لقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من مصادرها الأولية والمتمثلة في المبحوثين محل الدراسة، وتم معالجة الاستبانة وتحليلها لموضوع الدراسة على برنامج التحليل الإحصائي SPSS .

2.3 مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع المنظمات الأهلية المحلية والمسجلة لدى وزارة الداخلية في قطاع غزة، والجدول (3.1) يبين الإحصائية التي حصل عليها الباحث بعد زيارة ميدانية قام بها لوزارة الداخلية، وقد تم انتقاء العاملين المهتمين والذين سيخدمون الدراسة من خلال المناقشة مع مدير المنظمة، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية بمعدل (3) استبانات لكل منظمة

جدول (1.3): تصنيف المنظمات الأهلية المحلية والأجنبية وتعدادها حسب توزيعها الجغرافي

م	اسم المحافظة	عدد الجمعيات	النسبة المئوية
1.	غزة	543	55.0
2.	الشمال	138	10.0

9.0	120	خان يونس	3.
14.0	100	الوسطى	4.
12.0	85	رفح	5.
100.0	986	المجموع الكلي	

المصدر: وزارة الداخلية-مديرية الشؤون العامة-دائرة المنظمات لعام 2020م

ويبين الملحق رقم (3) تفصيل الجمعيات والمنظمات الأهلية حسب قطاع عمل الجمعية المحلية والأجنبية، حيث بلغ عدد الجمعيات المحلية في قطاع غزة وفق إحصائية الوزارة (867) جمعية محلية.

3.3 عينة الدراسة الفعلية:

تم تطبيق أسلوب العينة العشوائية الطبقية بناءً على قطاع عمل الجمعية، وتم اعتماد أسلوب التوزيع المتناسب مع حجم الطبقة، حيث يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب شيوعاً نظراً لسهولة، حيث يكون في هذا الأسلوب نسبة العينة في الطبقة الواحدة متساوي لجميع الطبقات، ويوضح ملحق رقم (4) تفصيل الطبقات والعينة العشوائية الممثلة لكل طبقة حسب قطاع عمل الجمعية.

ويبرر الباحث استخدام نظام العينة العشوائية الطبقية هو أن أفراد المجتمع غير متجانسين في

قطاع العمل، لكنهم جميعهم يعملون في منظمات غير حكومية

وقد تم حساب الحد الأدنى لحجم العينة الممثل من خلال المعادلة التالية (صافي، 2017):

$$(1) \quad n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha = 0.05$).

M: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة $N = 798$ ، فإن حجم العينة المُعدّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعدّل}} = (384 \times 798) / (384 + 798 - 1) = 259$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 259 على الأقل، وبذلك سنخفض عدد من الاستبانات لنتناسب مع عينة الدراسة الفعلية للباحث الذي يرى أنه بإمكانه توزيع واسترداد الاستبانات بناءً على معطيات أرض الواقع، حيث قام الباحث بتوزيع (200) استبانة على العاملين في تلك المنظمات.

1.2.3 العينة الاستطلاعية (التجريبية):

شرع الباحث قبل التوسع في دراسته الراهنة بالاعتماد على عينة استطلاعية تهدف إلى الوقوف على الجوانب المرتبط بقوة الأداة ووضوحها ومدى ملاءمتها للهدف البحثي من حيث المضمون والثبات ومدى فهم المبحوثين لمكوناتها، وبناءً على ذلك قام الباحث بالاعتماد على توزيع عينة تجريبية مكونة من (30) مستجيباً للتحقق من صلاحية الاستبانة وذلك من خلال التعرف على المؤشرات المرتبطة بصدق وثبات أداة الدراسة والتي تعتبر من الإجراءات الهامة التي يتوجب التحقق منها قبل التوسع في إجراء الدراسة الميدانية، وبعد التأكد من صلاحية الاستبانة تم توزيعها على بشكل كامل، وتم استثناء العينة الاستطلاعية خارج إطار العينة الفعلية للدراسة.

4.3 أداة الدراسة الرئيسية المتمثلة بـ "الاستبانة"

لقد اعتمد الباحث في دراسته الراهنة على الاستبانة لجمع البيانات من المبحوثين، حيث تم تصميم هذه الأداة اعتماداً على ما أورده الأدبيات العلمية من مفاهيم متعلقة بالمتغيرات التي تم تمثيلها في أطر محاور تلك الأداة، هذا بالإضافة إلى ما أورده تلك الأدبيات من تمثيل لاتجاهات العلاقات ووصف المحتوى الخاص بالأبعاد التي تشكل الظاهرة المدروسة، وقد تم الوصول إلى كافة المكونات للمحاور والأبعاد استناداً إلى الأسس العلمية التي وفرتها تلك الأدبيات مع إجراء التعديلات المناسبة على الفقرات لنتناسب مع طبيعة الظاهرة المدروسة والبيئة التي تم استهدافها، ولأغراض ضمان قوة الأداة من الناحية العلمية فقد قام الباحث بعرضها على ذوي الاختصاص من الطواقم الأكاديمية المختصة والتي يقف على رأسها المشرفين الأكاديميين وتدقيقها بشكل ملائم بغية إخراجها بشكلها النهائي وعرضها على المحكمين.

1.4.3 محتوى أداة الدراسة:

تشمل أداة الدراسة على مجموعة من المحاور التي تمثل كل من المتغير المستقل والتابع، هذا بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة المستهدفة، وقد انقسمت الأداة الحالية إلى قسمين تمثل الأول منها المتغيرات الشخصية التي شملت (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، بينما شمل القسم الثاني منها محاور الدراسة الرئيسة بأبعادها، والتي تعتبر الأساس العلمي لمعرفة دور الأنماط القيادية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية، حيث شملت هذه الاستبانة جميع أبعاد الدراسة التي تمثلت بالمتغير المستقل (الأنماط القيادية) والمتغير التابع (الثقة التنظيمية)، إذ تكونت "الأنماط القيادية" بأبعادها المتنوعة المتغير المستقل والذي تم قياسه من خلال (30) فقرة شملت الأبعاد الخمسة (فقرات البُعد الأول: النمط الديمقراطي = 6 فقرات، فقرات البُعد الثاني: النمط الديكتاتوري = 6 فقرات، فقرات البُعد الثالث: الترسي = 6 فقرات، البُعد الرابع: النمط الأوتوقراطي = 6 فقرات، فقرات البُعد الخامس: النمط الموجه (التوجيهي) = 6 فقرات)، بينما تكون "الثقة التنظيمية" المتغير التابع والذي تم قياسه من خلال (12) فقرة، وعليه أصبح إجمالي الفقرات المكونة للاستبانة (42) فقرة، وتم الاعتماد على تصميم هذه الأبعاد اعتماداً على الدراسات والأطر النظرية دراسة (الرملاوي، 2020)، ودراسة (طيار، 2019)، ودراسة (أبو عودة، 2018)، ودراسة (Tokdemir, 2017).

2.4.3 المحك المعتمد في أداة الدراسة (الاستبانة):

يعتبر مقياس الدراسة المستخدمة جزءاً هاماً يمكن الباحث من الوصول إلى الأوزان النسبية لمستويات الاتجاهات حول الظاهرة المستهدفة، وفي هذا الإطار فقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي لقياس مستويات اتجاهات المبحوثين حول الظاهرة محل الدراسة، إذ يمكن هذا المقياس من تحديد الأوزان النسبية للفقرات والأبعاد والاعتماد على نتائجها لتحديد اتجاهات استجابات المبحوثين حول الظاهرة المستهدفة، والجدول (3.4) يشير إلى تقسيم هذا المقياس وفقاً لدرجات الموافقة المعتمدة والتي تشمل (منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً).

جدول (2.3): مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة

5	4	3	2	1	مقياس ليكرت
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً	مستوى الموافقة
أكبر من 4.20	3.40 إلى 4.19	2.60 إلى 3.39	1.80 إلى 2.59	أقل من 1.80	الوسط الحسابي

الوزن النسبي	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكبر من 84%
الوسط الحسابي: (مجموع الإجابات ÷ عدد المستجيبين)، الوزن النسبي: (الوسط الحسابي ÷ 5) * 100					

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمقياس الإجابة "ليكرت الخماسي المكون من 5 اجابات"

(الصوفي، الدهدار، 2019، ص 104)

5.3 صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

تشير الاتجاهات المرتبطة بمفهومي الصدق والثبات إلى قدرة الأداة المستخدمة على تحقيق الغرض المرجو منها وتمتعها بموثوقية واعتمادية عالية في حال تم إعادة استخدامها من قبل آخرين في ظل ظروف مشابهة لظروف التطبيق الراهنة للدراسة البحثية، ففي حال قُدرة الأداة على قياس الغرض الذي صممت من أجله فإنها تتمتع بدرجة عالية من الصدق، وفي إطار هذه القُدرة على القياس فإن الصدق يأخذ أشكالاً متنوعة أهمها صدق المحتوى الممثل للظاهرة المبحوثة وفقاً للنظريات العلمية المتنوعة والذي يتبعه أنواعاً مختلفة من أشكال الصدق تمثل امتداداً لهذا النوع الرئيس، فيمكننا الصدق من معرفة ما إذا كانت الاختلافات بين المفحوصين تعزى للخصائص بينهم أو للمتغيرات المستقلة أم أنها مجرد أخطاء ناتجة بالصدفة.

أما فيما يتعلق بالاعتمادية على الأداة فإن هذا الشكل يمكن تحقيقه إذا أفرزت الأداة المستخدمة حال إعادة تطبيقها في بيئة وظروف مشابهة نتائج متقاربة، ويعتبر كل من الصدق والثبات مهماً في الأعمال البحثية، إذ يحقق كلاهما صلاحية الاستبانة، ولذلك يجب أن تعتمد الدراسة على الصلاحية من خلال الصدق والثبات (أبو عواد، نوفل، 2012: ص 466).

1.5.3 الصدق المحتوى (الصدق المحكمين):

يعتبر صدق المحتوى أساساً هاماً لقوة الأداة كونه يرتبط بالمحتوى العلمي للأداة المستخدمة ومدى قدرتها على تمثيل المتغيرات تمثيلاً علمياً دقيقاً وشاملاً وفقاً لما أوردته النظريات العلمية حول موضوع البحث، فقدرة الباحث من الإلمام الكامل بالتفاصيل العلمية الدقيقة الخاصة بمحتوى المحاور والأبعاد التي تشكل الأداة البحثية وتضمينها للفقرات المعبرة عن هذا المحتوى وفقاً للنظريات العلمية يشير إلى ارتفاع مستوى صدق المحتوى الخاص بها، ويعتبر الحقل الأكاديمي مجالاً هاماً يمكن للباحث اللجوء إليه للتحقق من أشكال الصدق بالاعتماد على آراء الخبراء في هذا الحقل من خلال عرض الأداة عليهم من أجل إبداء

الرأي وتصحيح المحتوى أو تعزيزه لإخراجها بشكل يحقق الغرض المرجو منها، ويطلق على هؤلاء الخبراء والمختصين بالمحكمين، ويمكن تقييم درجة الصدق المحتوى للمقياس من خلال التوافق بين وجهات نظر المتخصصين "المحكمين" (ازيدي، حرطاني، 2019، ص 27)، وبناءً على ذلك قام الباحث بتصميم الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسية للدراسة بشكلها الأولي، حيث تم عرض الاستبانة على خبراء ومختصين بالمجال وبلغ عددهم (11) خبيراً، وتم إجراء تحكيم الاستبانة وتعديل الأداة وفقاً لآرائهم وملاحظاتهم؛ وذلك للوصول إلى الاستبانة النهائية (الملحق رقم 2).

واعتمد الباحث في ايجاد نسبة صدق المحكمين من خلال معادلة لاوشي (Lawshe) (Berteau, zait, 2013, p43) وتتص المعادلة كما يلي:

$$CVR= n-1/N$$

Content Validity Ratio (CVR): هي نسبة صدق المحكمين، n: عدد المحكمين الذين يعتبرون البند أو الفقرة أساسية، N: هو مجموعة المحكمين.

ومن خلال نتائج معادلة بلغت نسبة الصدق (الأنماط القيادية) = 0.813، الثقة التنظيمية = 0.835، حيث تشير هذه النتائج إلى وجود صدق محكمين وذلك بناءً على أن نتيجة معيار أكبر من 0.60 وهذا يؤكد بأن الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

2.5.3 صدق الاتساق الداخلي:

يعتبر صدق الاتساق الداخلي أحد أهم أشكال الصدق الذي يعتمد عليه في تقييم جودة الأداة، ويشير مفهومه إلى مدى توافر الارتباطات بين الفقرات المعتمدة في أبعاد الأدوات المتنوعة مع البعد أو المحور، حيث يتم الحكم على توافر مثل هذا النوع من الاتساق من خلال نتيجة اختبار ارتباط بيرسون، إذ يجب أن تتوفر معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بينهما، للحكم على توافر صدق الاتساق الداخلي من عدمه.

وبعد استطلاع نتائج معامل الارتباط بين الفقرات والبُعد أو المحور الذي ينتمي إليه، كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسط فقرات البُعد أو المحور والمتوسط العام للبُعد نفسه أو المحور.

صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الرابع "النمط الأوتوقراطي" حيث بلغت أدنى قيمة لمعامل الارتباط بين الفقرة الأولى التي نصت على " يتم اتخاذ القرار دون الرجوع للآخرين " (0.531) وكان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 وبلغ مستوى الدلالة (0.001 أقل من 0.05)، بينما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة الثانية للبُعد الأول "النمط الديمقراطي" التي نصت على " يعطي الفرصة الكاملة للموظفين لإبداء رأيهم بها" (0.933) وقد كان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بأبعاد المحور الأول المتمثل ب (الأنماط القيادية) ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

وفيما يتعلق بصدق الاتساق الداخلي بفقرات المحور الثاني "الثقة التنظيمية" حيث بلغ أدنى قيمة لمعامل الارتباط بين الفقرة الأولى التي نصت على " تفي إدارة المؤسسة بتعهداتها التي قطعنها اتجاه موظفيها" (0.582) وكان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 وبلغ مستوى الدلالة (0.001 أقل من 0.05)، بينما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة الثامنة التي نصت على " توجد ثقة اتجاه قرارات الإدارة في العمل كونها تتصرف بطريقة عادلة" (0.886) وقد كان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بهذا المحور الثاني المتمثل ب (الثقة التنظيمية) ذو دلالة إحصائية، والجدول (4.4) يوضح النتائج.

جدول (3.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات الأنماط القيادية والثقة التنظيمية

المحور الأول: الأنماط القيادية					
فقرات البعد الثاني: النمط الديكتاتوري			فقرات البعد الأول: النمط الديمقراطي		
رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الفقرة 1	**0.745	0.000	الفقرة 1	**0.733	0.000
الفقرة 2	**0.758	0.000	الفقرة 2	**0.933	0.000
الفقرة 3	**0.776	0.000	الفقرة 3	**0.778	0.000
الفقرة 4	**0.790	0.000	الفقرة 4	**0.854	0.000
الفقرة 5	**0.752	0.000	الفقرة 5	**0.880	0.000

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الفقرة 6	**0.880	0.000	الفقرة 6	**0.826	0.000
فقرات البعد الثالث: النمط الترسلّي			فقرات البعد الرابع: النمط الأوتوقراطي		
الفقرة 1	**0.723	0.000	الفقرة 1	**0.531	0.001
الفقرة 2	**0.679	0.000	الفقرة 2	**0.815	0.000
الفقرة 3	**0.846	0.000	الفقرة 3	**0.834	0.000
الفقرة 4	**0.869	0.000	الفقرة 4	**0.928	0.000
الفقرة 5	**0.863	0.000	الفقرة 5	**0.916	0.000
الفقرة 6	**0.731	0.000	الفقرة 6	**0.911	0.000
فقرات البعد الخامس: النمط الموجه (التوجيهي)					
الفقرة 1	**0.865	0.000	الفقرة 4	**0.832	0.000
الفقرة 2	**0.900	0.000	الفقرة 5	**0.839	0.000
الفقرة 3	**0.938	0.000	الفقرة 6	**0.898	0.000
فقرات المحور الثاني "الثقة التنظيمية"					
الفقرة 1	**0.582	0.001	الفقرة 7	**0.794	0.000
الفقرة 2	**0.677	0.000	الفقرة 8	**0.886	0.000
الفقرة 3	**0.735	0.000	الفقرة 9	**0.826	0.000
الفقرة 4	**0.754	0.000	الفقرة 10	**0.800	0.000
الفقرة 5	**0.869	0.000	الفقرة 11	**0.626	0.000
الفقرة 6	**0.732	0.000	الفقرة 12	**0.694	0.000

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج spss v26.

3.5.3 صدق البنائي:

قام الباحث بتحقيق معيار صدق البنائي لفقرات وأبعاد الدراسة من خلال طريقتين، طريقة اختبار معامل ارتباط بيرسون والذي يوضح درجة الارتباط ما بين البعد والمحور الذي ينتمي إليه، ويُشترط لتحقيق هذا النوع من الصدق توفر معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة تقل عن 0.05، وطريقة الصدق التقاربي والتي يتم قياسها من خلال نسبة التحميل أو التشبع وبهذا المعايير يتم التحقق من صدق البنائي (القهوجي، أبو عواد، 2018، ص 65)

1.3.5.3 صدق البنائي من خلال الطريقة الأولى اختبار معامل ارتباط بيرسون:

يشير الصدق البنائي إلى قوة ارتباط البُعد أو المتغير بالمحور المنتمي إليه، فهو أحد أشكال صدق الأداة الذي يتم التوصل إليه من خلال استخلاص درجة الارتباط ما بين البُعد والمحور الذي ينتمي إليه، ويتم التوصل إليه بتحديد قيمة معامل ارتباط بيرسون، ويشترط لتحقيق هذا النوع من الصدق توفر معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة تقل عن 0.05، حيث يتضح من خلال الجدول (5.4) يوضح الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الدراسة، واستناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين أبعاد المحور الأول (الأنماط القيادية) والأبعاد المنتمي إليها، حيث تراوحت معاملات الصدق البنائي لهذا المحور بين البُعد الأول "النمط الديمقراطي" وبلغت قيمة الصدق (0.529) والنمط الخامس "الموجه (التوجيهي)" وبلغت قيمة الصدق (0.807)، وتشير هذه القيم إلى وجود صدق بنائي وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.001.

جدول (4.3): الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الدراسة من خلال معامل ارتباط بيرسون لأبعاد الأنماط القيادية

التحقق	مستوى الدلالة	قيمة معامل ارتباط بيرسون	المتغير	متغيرات الدراسة
تم التحقق خلال العينة الاستطلاعية (30)	0.000	**0.529	"الانماط القيادية"	البعد الأول: النمط الديمقراطي
	0.000	**0.715		البعد الثاني: النمط الديكتاتوري
	0.000	**0.555		البعد الثالث: النمط الترسلّي
	0.000	**0.601		البعد الرابع: النمط الأوتوقراطي
	0.000	**0.807		البعد الخامس: النمط الموجه (التوجيهي)

** ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج spss v26

2.3.5.3 صدق البنائي من خلال طريقة الصدق التقاربي:

- نسبة التحميل أو التشبع:

تم التحقق من الصدق البنائي من خلال درجة التشبع (درجة التشبع الفقرات عليها: والقيمة المقبول لدرجة التشبع هي 0.4) وتم حذف الفقرات التي تقل عنها (تيفر، 2017: ص 25)، حيث يوضح جدول (6.4) التحليل العاملي "درجة التشبع" لجميع فقرات أبعاد المتغير المستقل المتمثل ب (الأنماط القيادية) وفقرات المحور الثاني (الثقة التنظيمية) والتي تمثل نسبة مساهمات كل فقرة في البُعد أو المحور المنتمي إليه.

وبعد إجراء اختبار التحليل العاملي لدرجة التشبع، وتشير باقي فقرات الأبعاد والمحاور الدراسة إلى تحقق صدق الاتساق الداخلي من خلال التحليل العاملي (درجة التشبع)، حيث كانت جميع الفقرات تحقق معيار الصدق الاتساق الداخلي من خلال التحليل العاملي حيث تراوحت درجة تشبع لفقرات المحور الأول "الأنماط القيادية" (الفقرة الأولى = 0.529 من البعد الأول "النمط الديمقراطي"، الفقرة الثالثة = 0.938 من البعد الخامس النمط الموجه (التوجيهي)، فيما يتعلق بفقرات المحور الثاني "الثقة التنظيمية" تراوحت درجة تشبع لفقرات (الفقرة الأولى = 0.580، الفقرة الثانية عشر = 0.888)، وتُعد هذه القيم مقبولة ويمكن الاعتماد عليها في تحليل نتائج الدراسة، وبذلك تم تحقيق معيار الصدق التقاربي من خلال درجة التشبع (التحميل).

جدول (5.3): نتائج نسبة التحميل أو التشبع لفقرات متطلبات الأنماط القيادية والثقة التنظيمية

المحور الأول: الأنماط القيادية					
فقرات البعد الثالث: النمط الترسلّي		فقرات البعد الثاني: النمط الديمقراطي		فقرات البعد الأول: النمط الديمقراطي	
رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع
الفقرة 1	0.707	الفقرة 1	0.735	الفقرة 1	0.784
الفقرة 2	0.693	الفقرة 2	0.775	الفقرة 2	0.935
الفقرة 3	0.868	الفقرة 3	0.801	الفقرة 3	0.786
الفقرة 4	0.867	الفقرة 4	0.795	الفقرة 4	0.855
الفقرة 5	0.839	الفقرة 5	0.763	الفقرة 5	0.871
الفقرة 6	0.686	الفقرة 6	0.815	الفقرة 6	0.869
تم تحقق معيار صدق البنائي من خلال مؤشر نسبة التحميل أو التشبع والتي تشير إلى وجود درجات تشبع تزيد عن 0.4		فقرات البعد الخامس: النمط الموجه (التوجيهي)		فقرات البعد الرابع: النمط الأوتوقراطي	
		الفقرة 1	0.863	الفقرة 1	0.529
		الفقرة 2	0.897	الفقرة 2	0.825
		الفقرة 3	0.938	الفقرة 3	0.846
		الفقرة 4	0.837	الفقرة 4	0.918
		الفقرة 5	0.837	الفقرة 5	0.930
الفقرة 6	0.900	الفقرة 6	0.910		
المحور الثاني: الثقة التنظيمية					
الفقرة 1	0.793	الفقرة 5	0.665	الفقرة 1	0.580
الفقرة 2	0.620	الفقرة 6	0.788	الفقرة 2	0.675
الفقرة 3	0.689	الفقرة 7	0.842	الفقرة 3	0.739

رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع
الفقرة 4	0.758	الفقرة 8	0.824	الفقرة 12	0.849

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss v26

6.3 ثبات أداة الدراسة:

يعتبر الثبات أحد الأشكال الهامة للتحقق من جودة الأداة المستخدمة، فهو يشير إلى موثوقية الاعتماد على الأداة اعتماداً على قدرتها على إعطاء نتائج مقارنة في حال استخدامها في ظل ظروف متشابهة من قبل آخرين يرغبون باستخدامها وتطبيقها، وتعد أداة القياس ثابتة عند تحقيقها لمعامل ثبات مقبول يبلغ في حده الأدنى (0.70) يمكن من خلالها الحكم بثبات الأداة المستخدمة (ساخي، وآخرون، 2021: 146)

وقد بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للمحور الأول ككل الذي يمثل (الأنماط القيادية) (0.968)، بينما المحور الثاني (الثقة التنظيمية) (0.964)، فيما يتعلق بقيمة اختبار أوميغا الموزونة للمحور الأول (0.967) وللمحور الثاني (0.964)، وتشير هذه النتائج إلى وجود درجة مرتفعة من الثبات في أداة الدراسة، والجدول (7.4) يوضح نتائج اختبارات الثبات لمتغيرات وأبعاد ومحاور الدراسة.

جدول (6.3): نتائج اختبارات ثبات لأبعاد الأنماط القيادية والثقة التنظيمية

متغيرات الدراسة	كرونباخ ألفا	اوميغا الموزونة
المحور الأول: النمط الديمقراطي	0.923	0.927
المحور الثاني: النمط الديكتاتوري	0.867	0.867
المحور الثالث: النمط الترسلّي	0.869	0.878
المحور الرابع: النمط الأوتوقراطي	0.912	0.926
المحور الخامس: النمط الموجه (التوجيهي)	0.941	0.942
الدرجة الكلية للمحور "الأنماط القيادية"	0.968	0.967
الدرجة الكلية للمحور "الثقة التنظيمية"	0.964	0.964

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات (برنامج spss v26، برنامج AMOS).

1.6.3 تحقيق معايير الصدق والثبات

بعد أن قام الباحث بتوزيع الاستبانة على العينة الاستطلاعية (التجريبية) المكونة من (30) مستجيباً للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة، حيث توصلت نتائج معايير الصدق والثبات لتحقيق جميع معايير الصدق والثبات لجميع فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة، وبذلك يمكننا الاعتماد على أداة الدراسة المستخدمة وتحليلها وتفسير نتائجها وتعميمها، والجدول التالي يوضح معايير تحقق الاستبانة.

جدول (7.3): طريقة ومدى تحقق الاختبارات

الرقم	الاختبارات	طريقة تحقق الاختبارات	مدى تحقق الاختبارات
1.	• صدق الظاهري • صدق الاتساق • صدق الداخلي	• لجنة من المحكمين (11 محكم) من خلال معادلة لاوشي. • معامل ارتباط بيرسون	• تم التحقق
	• صدق البنائي	• معامل ارتباط بيرسون • صدق التقاربي (نسبة التشبع)	• تم التحقق
2.	ثبات متغيرات الدراسة	• كرونباخ ألفا • اوميغا الموزونة	• تم التحقق

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

7.3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

تشتت الأديبات العلمية القيام بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي والتحقق من توافره كشرط يجب توافره قبل الشروع باختبار الفرضيات البحثية، وذلك بهدف تمكين الباحث من تحديد طبيعة الاختبارات الإحصائية التي يمكنه الاعتماد عليها عند تنفيذ دراسته البحثية سواء ما يرتبط منها بالاختبارات المعلمية أو تلك المرتبطة بتمكينه من استخدام الاختبارات اللامعلمية، ولكن اعتمد الباحث على الاختبارات المعلمية بدون الشروع في استخدام اختبار التوزيع الطبيعي بناءً على شرطين هما:

1. إذا كان حجم العينة يزيد عن (30) استبانة تبعاً لنظرية النهاية المركزية يجب استخدام الاختبارات المعلمية.

2. إذا تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الدراسة يتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية بغض النظر عن حجم العينة.

وبناءً على الشرطين تم الاعتماد على الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة (يعني، عثمان، 2019، ص 238).

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

جدول (8.3): الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الرقم	الاختبار المستخدم	مكونات الاختبار
اعتمد الباحث في الدراسة على برنامج (AMOS) (SPSS V.26)		
1.	اختبارات لقياس صدق متغيرات الدراسة	• صدق الاتساق الداخلي من خلال (معامل ارتباط بيرسون). • صدق البنائي من خلال (معامل ارتباط بيرسون) • صدق البنائي: صدق التقاربي (درجة التحميل أو التشبع)

الرقم	الاختبار المستخدم	مكونات الاختبار
اعتمد الباحث في الدراسة على برنامج (AMOS) (SPSS V.26)		
.2	اختبارات لقياس ثبات متغيرات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> • طريقة كرونباخ ألفا • طريقة اوميغا الموزونة
.3	اختبارات لقياس التحليل الوصفي لمتغيرات (ابعاد ومحاور الدراسة)	<ul style="list-style-type: none"> • الجداول التكرارية والنسب المئوية. • الوسط الحسابي • الوزن النسبي • الانحراف المعياري • اختبارات لعينة واحدة (One Sample T-test) لاختبار متوسطات الإجابات لأبعاد ومحاور الاستبانة حول القيمة (3) التي تعبر عن الدرجة المتوسطة • الأشكال البيانية
.4	اختبارات فرضيات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> • معامل ارتباط بيرسون (Person correlations). • طريقة الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression). • اختبارات لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test). • اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية

الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها

تمهيد

يعتبر التحليل الوصفي للبيانات المستخلصة من الدراسة الميدانية بمثابة الخطوة الأولى الهامة التي تشخص واقع المتغيرات المبحوثة وطبيعة توجه المنظمة نحو تبنيها، لذا فإن تركيز الاهتمام على إبراز جوانب قوتها أو ضعفها يعتبر الخطوة الأولى الأهم التي تؤسس لاحقاً لفهم وتشخيص الواقع تجاه القضية المبحوثة، كما أن إجراء الاختبارات للفرضيات البحثية التي افترضها الباحث في بداية العمل البحثي يعتبر المحصلة النهائية التي يتم الاستناد إليها في استخلاص النتائج البحثية المرتبطة بتساؤلات وأهداف الدراسة المقرة.

لذا فإن هذا الفصل من الدراسة يتناول بالشرح والتحليل إظهار الحقائق المرتبطة بطبيعة أفراد عينة الدراسة والتي تعكسها البيانات الديموغرافية، هذا بالإضافة إلى تحليل لواقع الممارسة والتطبيق لمتغيرات الدراسة في أطر المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية، يضاف إلى ذلك اختبار الفرضيات المقرة والوصول إلى حالة الإثبات أو النفي لتلك الفرضيات بغية تحقيق الغايات النهائية للدراسة الراهنة.

1.4 وصف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية

يوضح الجدول (1.4) وصف عينة الدراسة لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية، وبلغ عدد المستجيبين في تعبئة استبانة الدراسة (200) من الموظفين العاملين في المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية.

جدول (1.4): وصف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية (عدد المستجيبين = 200)

المتغير		العدد	%	المتغير		العدد	%
الفئة العمرية	30-20 سنة	95	47.5	المؤهل العلمي	بكالوريوس	184	92.0
	40-31 سنة	73	36.5		دراسات عليا	16	8.0
المسمى الوظيفي	41 سنة فما فوق	32	16.0	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	37	18.5
	اداري (موظف)	94	47		5 أقل من 10 سنوات	128	64.0
	رئيس قسم اداريين	42	21		10 أقل من 15 سنة	11	5.5
	مدير قسم	27	13.5		15 سنة فأكثر	24	12.0
	نائب مدير قسم	37	18.5				

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss v26

تشير النتائج السابقة حسب المتغيرات الشخصية إلى أن:

1- **متغير الفئة العمرية:** تشير النتائج حسب متغير الفئة العمرية إلى أن (47.5%) بلغت أعمارهم

30-20 سنة، و 36.5% من 40-31 سنة، و 16% من 41 سنة فأكثر، ويفسر الباحث حصول

الفئة العمرية 30-20 سنة على أعلى نسبة وقدرها (47.5%)، بأن هذه الفئة تعتبر من الفئات

الشبابية التي تقدم خدمات جليلة للمجتمع وهي من أكثر الفئات عملاً ونتاجاً وطموحاً وتلبية لحاجات

المجتمع المحلي لذلك تعتبر تلك النسبة واقعية وتتناسب مع الواقع المجتمعي.

2- **متغير المؤهل العلمي:** تشير النتائج حسب متغير المؤهل العلمي إلى أن (92.0%) حاصلين على

درجة علمية بكالوريوس، و 8.0% حاصلين على درجة علمية دراسات عليا "ماجستير ودكتوراه"،

يرى الباحث من خلال النتائج السابقة واقعية هذا التوزيع، فحصول نسبة حاملي شهادة البكالوريوس

على أعلى نسبة هي منطقية، وذلك لأن أصحاب المؤهلات العلمية في المؤسسات الغير حكومية

هم من حملة الشهادات الجامعية الاولى والذين يمتلكون مواصفات علمية تؤهلهم إلى شغل المناصب

الإشرافية في تلك المؤسسات، بالإضافة إلى توجهاتهم الذاتية نحو تطوير معارفهم، والارتقاء بأنفسهم

من أجل الحصول على فرص الترقى والتقدم ما أمكن.

3- **متغير المسمى الوظيفي:** حيث تشير النتائج حسب المسمى الوظيفي إلى أن (47.0%) هم من

الاداريين (الموظفين)، و 21% من رئيس قسم إداري، و 13.5% هم من مدير قسم، و 18.5% هم

من نواب المدراء، يرى الباحث من خلال النتائج السابقة أن الهيكل التنظيمي المعمول به في

المنظمات غير الحكومية يتبع للشكل الهرمي للمؤسسات، حيث إن المستويات الإدارية العليا تمثل

(32%) وتتمثل في المدير ورئيس قسم اداري حيث إنه كلما اتجهنا نحو الإدارة العليا كلما قلت أعداد

المسميات الإدارية، فيما حصلت المستويات الإدارية الوسطى على (68%) متمثلة في رئيس قسم إداري واداريين حيث إن أصحاب هذه الفئة من ذوي المواقع الإشرافية وهم الأكثر إدراكاً لطبيعة العمل الإداري المعمول به في تلك المنظمات.

4- متغير سنوات الخبرة: حيث تشير النتائج حسب متغير سنوات الخبرة إلى أن (18.5% أقل من 5 سنوات، و64.0% من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، و5.5% من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، و12.0% تزيد سنوات الخبرة عندهم عن 15 سنة)، يرى الباحث من خلال ما سبق أن حصول الفئة التي سنوات الخبرة تقل عن 5 سنوات على نسبة (18.5%) يعود ذلك إلى ضعف فرص التوظيف في المنظمات غير الحكومية بسبب الأزمات المالية التي تعصف بالمنظمات غير الحكومية، إضافة إلى الأزمة الوبائية (كوفيد19) التي حالت دون استقطاب وتوظيف عقود جديدة داخل تلك المنظمات وحصص الأعباء الوظيفية إلى الموظفين المثبتين في المنظمات، إضافة إلى أن حصول الفئة من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة على نسبة (64%) هي نسبة معقولة تضاف إلى سنوات الخبرة التي عمل بها الموظفون خلال سنوات عملهم في تلك المنظمات، حيث تشير تلك النسبة إلى أنه في تلك الفترة كانت نسبة التوظيف عالية وبالتالي فإن سنوات الخبرة كانت متفاوتة من حيث الصعود، أما حصول الفئة 15 سنة فما فوق على نسبة (12%) فمرده إلى أن تلك الشريحة من الموظفين هم الأكثر خبرة ودراية بطبيعة العمل الإداري فيها ولديهم القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة نتيجة تراكم سنوات الخبرة لديهم في المواقع الإشرافية والإدارية.

2.4 نتائج تحليل المتغيرات المستقلة والتابعة بشكلها العام:

يوضح الجدول (2.4) الأوزان النسبية الخاصة بمستويات الموافقة لأبعاد ومحاور الدراسة لدى إجابات (200) من الموظفين العاملين في المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية، حيث يتكون المتغير الأول المتمثل في المتغير المستقل (أبعاد الأنماط القيادية) من (30) فقرة، بينما يتكون المتغير الثاني المتمثل في المتغير التابع (الثقة التنظيمية) من (12) فقرة، حيث بلغ الوسط الموافقة للدرجة الكلية لأبعاد الأنماط القيادية (3.59 من 5 بانحراف معياري 0.54) بوزن نسبي (71.8%) وتعتبر عن مستوى موافقة مرتفع، أما المحور الثاني حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية للثقة التنظيمية (3.92 من 5 بانحراف معياري 0.64) بوزن نسبي (78.4%) وتعتبر عن مستوى موافقة مرتفعة.

فيما يتعلق بأبعاد الأنماط القيادية حيث تراوحت المتوسطات وبلغ الحد الأعلى للوسط الحسابي للبعد الأول "النمط الديمقراطي" (3.77 من 5 بوزن نسبي 75.4% بانحراف معياري 0.64) وتشير هذه

النتيجة إلى وجود درجة موافقة مرتفعة، وبلغ الحد الأدنى للبعد الخامس "النمط الموجه" بوسط حسابي (3.31 من 5 بوزن نسبي 66.2% بانحراف معياري 0.87) وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة موافقة متوسطة.

جدول (2.4): نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة

المقاييس الوصفية الإحصائية لمتغيرات الدراسة					أبعاد ومحاور الدراسة	
مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	العدد	المقياس
مرتفع	1	0.64	75.4%	3.77	200	النمط الديمقراطي
مرتفع	4	0.64	69.0%	3.45		النمط الديكتاتوري
مرتفع	1	0.65	75.4%	3.77		النمط الترسلّي
مرتفع	3	0.64	73.4%	3.67		النمط الأوتوقراطي
متوسط	5	0.87	66.2%	3.31		النمط الموجه (التوجيهي)
مرتفع	---	0.54	71.8%	3.59		الأنماط القيادية ككل
مرتفع	---	0.64	78.4	3.92		الثقة التنظيمية

ملاحظة: ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01. * ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05. (حيث مستوى الدلالة أقل من 0.05 والتي تشير معنوية البعد أو المحور)
المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss v26

1.2.4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الأول "الأنماط القيادية"

استخدم الباحث المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار (T) لتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول وهو الأنماط القيادية وأبعادها الخمسة النمط (الديمقراطي - الديكتاتوري - الترسلّي - الأوتوقراطي - الموجه) في المنظمات غير الحكومية.

1.1.2.4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الأول "النمط الديمقراطي":

جدول (3.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول " النمط الديمقراطي "

الترتيب (الموافقة)	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرة
4 (مرتفع)	**15.12	0.70	76.2%	3.81	يناقش مديري المقترحات لحل المشكلات المطروحة
1 (مرتفع)	**15.82	0.91	82.2%	4.11	يعطي الفرصة الكاملة للموظفين للتعبير عن آرائهم خلال الاجتماعات.
3 (مرتفع)	**13.38	0.81	76.6%	3.83	يحاول الحصول على موافقة الموظفين على الأشياء المهمة قبل القيام بها.
5 (مرتفع)	**10.02	0.78	72.0%	3.60	يهتم بإشباع معظم الحاجات النفسية للموظفين.
2 (مرتفع)	**12.50	0.91	77.4%	3.87	يأخذ في الاعتبار وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.
6 (متوسط)	**5.98	0.93	68.4%	3.42	يعمل على إشاعة قيم التعاون والود والمحبة بين الموظفين.
مرتفع	**15.46	0.65	75.4%	3.77	الدرجة الكلية للبعد النمط الديمقراطي

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss، 2021). ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01. * ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05. (حيث مستوى الدلالة أقل من 0.05 والتي تشير معنوية الفقرة والبعد)

يوضح الجدول (3.4) الوصف الإحصائي لفقرات البعد الأول "النمط الديمقراطي" التي تندرج تحت المحور الأول (الأنماط القيادية) لإجابات الموظفين العاملين في المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية، ويتكون البعد من (6) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الأول (3.77) من 5 بانحراف معياري (0.65) وبوزن نسبي (75.4%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفع، حيث تشير نتيجة قيم اختبار (T لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات لفقرات البعد الأول حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط، حيث تبين بأن قيم الوسط الحسابي للدرجة لفقرات البعد أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي مرتفع من الموافقة نحو هذا البعد، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لفقرات البعد الأول " النمط الديمقراطي"، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية بالتعددية في الآراء ومناقشة المقترحات مع الموظفين والمسؤولين في الإدارة، إضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر العاملين حول المشكلات التي يقعون فيها في عملهم وسبل حلها.

وبالنظر إلى تحليل الأوزان النسبية لمكونات هذا البُعد على مستوى الفقرات، فقد أظهرت النتائج أن الفقرة الثانية التي نصّت على " يعطي الفرصة الكاملة للموظفين للتعبير عن آرائهم خلال الاجتماعات" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.11 من 5 بانحراف معياري 0.91) ووزن نسبي (82.2%) وتعبّر عن درجة موافقة مرتفع، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة العليا في المنظمات الغير حكومية ممثلة بمدراءها تستمع الى آراء موظفيها كاملة وتستمع لمتطلباتهم وهذا نوع من أنواع الديمقراطية الحرة الممارسة في العمل، واحتلت الفقرة الرابعة التي نصّت على " يعمل على إشاعة قيم التعاون والود والمحبة بين الموظفين " المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.60 من 5 بانحراف معياري 0.78) ووزن نسبي (68.4%) وتعبّر عن درجة موافقة مرتفع، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود اهتمام من قبل الموظفين بالحاجات النفسية لموظفيها من مرتبات ومعاشات وهي أمور طبيعية يسعى كل العاملين الى الحصول عليها وترقيتها.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات، منها دراسة (رجه، 2019) والتي أشارت إلى حصول محور النمط الديمقراطي على (74.2%)، واتفقت كذلك مع دراسة (الطائي، 2017) والتي أشارت إلى حصول محور النمط الديمقراطي على (80.14%)، كذلك اتفقت مع دراسة (الألوسي ورشيد وكريم، 2017) والتي أشارت إلى حصول محور النمط الديمقراطي على (75.1%)، ويعزو الباحث هذا الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الذكر إلى أن هناك اهتماماً واضحاً في النمط الديمقراطي في المؤسسات العاملة من خلال دعم إدارة المنظمة للنمط الديمقراطي، بينما اختلفت هذه النتائج مع دراسة (كمال، 2014) والتي أشارت إلى حصول محور النمط الديمقراطي على (61.12%) ودراسة (عبد القادر، 2012) والتي أشارت إلى حصول محور النمط الديمقراطي على (60.4%)، يعزو الباحث هذا الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الذكر إلى أن المؤسسات العاملة لا تولي اهتماماً كبيراً بالنمط الديمقراطي بل لا تمارسه على أرض الواقع.

2.1.2.4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثاني "النمط الديكتاتوري":

جدول (4.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني " النمط الديكتاتوري"

الترتيب (الموافقة)	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرة
4 (مرتفع)	**8.03	0.87	70.6%	3.53	يعتبر المدير أن عقد الاجتماعات الدورية مع الموظفين عديم الجدوى والأهمية.
2 (مرتفع)	**9.42	0.80	71.4%	3.57	يتصف بأنه مقل في ثنائه على الأداء الجيد، وفي المقابل فهو مفرط في توجيه النقد واللوم.

جدول المواد.	3.55	71.0%	0.83	**8.71	3 (مرتفع)
يسود التوتر العلاقة بين الموظفين، وتكثر فيها المشاجرة والشاية، ويقل فيها الشعور بالأمن والطمأنينة.	3.43	68.6%	0.86	**6.52	5 (متوسط)
يتحدث كونه ممثلاً للمجموعة في الاجتماعات الخارجية.	3.58	71.6%	0.80	**9.54	1 (مرتفع)
يعمل على دراسة القرارات ثم إصدارها بشكل فردي بعيداً عن آراء الموظفين.	3.03	60.6%	0.98	0.46	6 (متوسط)
الدرجة الكلية للبعد النمط الديكتاتوري"	3.45	69.0%	0.64	**9.22	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss، 2021). ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01. * ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05. (حيث مستوى الدلالة أقل من 0.05 والتي تشير معنوية الفقرة والبعد)

يوضح الجدول (4.4) الوصف الإحصائي للمكونات الخاصة بالبعد الثاني " النمط الديكتاتوري" التي تندرج تحت المحور الأول (الأنماط القيادية) لإجابات الموظفين العاملين في المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية، ويتكون البعد من (6) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الثاني (3.45 من 5 بانحراف معياري 0.64) وبوزن نسبي (69%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفع، حيث تشير نتيجة قيم اختبار (T لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات لفقرات البعد الثاني حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط، حيث تبين بأن قيم الوسط الحسابي للدرجة لفقرات البعد أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية باستثناء الفقرة السادسة غير معنوية، وهو ما يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في تعبئة فقرات البعد الثاني يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لفقرات البعد الثاني " النمط الديكتاتوري"، ويعزو الباحث ذلك إلى أن النمط الديكتاتوري هو من أكثر الأنماط القيادية فوضوية وهو من الأنماط التي تساهم في دكتاتورية المدير في اتخاذ القرارات خاصة القرارات التي تهتم المنظمة والمؤسسة التي يعمل فيها.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد، فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الخامسة التي نصت على " يتحدث كونه ممثلاً للمجموعة في الاجتماعات الخارجية" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.58 من 5 بانحراف معياري 0.80) وبوزن نسبي (71.6%) وتعبر عن درجة موافقة مرتفع، ويعزو الباحث ذلك إلى شعور المدير بالغرور والتباهي لدرجة أنه أصبح يتحدث بالإنبابة عن المجموعة التي يمثلها وهذا نوع من أنواع القيادة الديكتاتورية، إضافة إلى شعور المدير بأنه كل شيء وهو المخول الوحيد في الرد على أي تساؤلات سواء من تخصصه أو غير تخصصه، بينما احتلت الفقرة السادسة

التي تنص على "يعمل على دراسة القرارات ثم إصدارها بشكل فردي بعيداً عن آراء الموظفين " المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.03 من 5 بانحراف معياري 0.98) ووزن نسبي (60.6%) وتعبير عن درجة موافقة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة خبرة المدير في بعض القرارات التي يصدرها بحيث أن بعضاً من تلك القرارات تحتاج إلى مختصين في المجال وهم المخولون في اتخاذ القرارات وليست محصورة بشخص معين.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات، منها دراسة (أحمد ومحمد، 2012) والتي أشارت إلى حصول محور النمط الديكتاتوري على (71.8%)، واتفقت كذلك مع دراسة (محميد، 2015) والتي أشارت إلى حصول محور النمط الديكتاتوري على (70.9%)، ويعزو الباحث هذا الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الذكر إلى أن هذا النمط يستخدم بشكل واضح في لبعض المؤسسات التي تتبع النهج التسلسلي الديكتاتوري ولكن لا تتواجد في أغلب المؤسسات العاملة، بينما اختلفت هذه النتائج مع دراسة (كمال، 2014) والتي أشارت إلى حصول محور النمط الديمقراطي على (61.12%) ودراسة (عبد القادر، 2012) والتي أشارت إلى حصول محور النمط الديمقراطي على (60.4%)، يعزو الباحث هذا الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الذكر إلى أن المؤسسات العاملة لا تولي اهتماماً كبيراً بالنمط الديمقراطي بل لا تمارسه على أرض الواقع.

3.1.2.4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثالث "النمط الترسلّي":

جدول (5.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث "النمط الترسلّي"

الترتيب (الموافقة)	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرة
1 (مرتفع)	**16.24	0.72	78.0%	3.90	يفوض المدير بعض المهام ويترك للموظفين حرية التصرف في التنفيذ.
4 (مرتفع)	**10.93	0.79	73.2%	3.66	يهمل محاسبة الموظفين المقصرين في أداء عملهم؛ إيماناً منه بأن نضجهم كفيلاً بمراجعة قصورهم.
2 (مرتفع)	**12.26	0.79	74.8%	3.74	يقوم بالحد الأدنى من المبادرات والمقترحات، تاركاً ذلك للموظفين.
6 (مرتفع)	**6.62	0.94	69.6%	3.48	يفوض بعض سلطاته الإدارية لجميع الموظفين معه.
3 (مرتفع)	**11.67	0.81	74.4%	3.72	يهتم كثيراً بسير العمل ويمنح الموظفين الحرية في أداء العمل ثقةً منه بأرائهم وقدراتهم.

الترتيب (الموافقة)	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرة
5 (مرتفع)	**7.64	0.94	70.8%	3.54	يهيئ فرصاً حقيقية لتطوير قابليات الموظفين وإطلاق إبداعاتهم.
مرتفع	**13.67	0.64	73.4%	3.67	الدرجة الكلية للبعد النمط الترسلّي "

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss، 2021). ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01. * ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05. (حيث مستوى الدلالة أقل من 0.05 والتي تشير معنوية الفقرة والبعد)

يوضح الجدول (5.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثالث " النمط الترسلّي " التي تندرج تحت المحور الأول (الأنماط القيادية) لإجابات الموظفين العاملين في المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية، ويتكون البعد من (6) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الثالث (3.67) من 5 بانحراف معياري (0.64) وبوزن نسبي (73.4%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفع، كما وتشير نتيجة قيم اختبار (T لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات لفقرات البعد الثالث حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط، حيث تبين بأن قيم الوسط الحسابي للدرجة لفقرات البعد أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في تعبئة فقرات البعد الثالث يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لفقرات البعد الثالث "النمط الترسلّي"، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص ادارة المنظمات على تفويض بعض من صلاحياتها وسلطاتها الادارية لموظفيها الأمر الذي يهيئ فرصاً حقيقية لتطوير قابليات الموظفين وإطلاق ابداعاتهم ومنح الموظفين الحرية في أداء العمل ثقة بهم بأرائهم وقدراتهم على انجازها.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد، فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الاولى التي تنص على " يفوض المدير بعض المهام ويترك للموظفين حرية التصرف في التنفيذ " قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.9) من 5 بانحراف معياري (0.72) وبوزن نسبي (78.0%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفع، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص الإدارة العليا على تحقيق الانسجام التام والقوي بين مكونات الادارة داخل المنظمات من خلال تفويض الإدارة لبعض من صلاحياتها لبعض الموظفين لديها وهذه القرارات قد تتعكس بالايجاب على سير العمل داخل المنظمة، بينما احتلت الفقرة السادسة التي تنص على " يفوض بعض سلطاته الإدارية لجميع الموظفين معه " المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.48) من 5 بانحراف معياري (0.94) وبوزن نسبي (69.6%) وتعتبر عن درجة موافقة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذا النوع من الأنماط القيادية يتميز عن غيره بالقدرة على تفويض الصلاحيات لمن هم

تحت ادارته وبالتالي ينتج عنه تحسين في جودة القرارات المتخذة وهو ما يؤثر على قدرة تلك المنظمات على العمل بحرية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات، منها دراسة (رجه، 2019) والتي أشارت إلى حصول محور النمط الترسلّي على (74.2%)، واتفقت كذلك مع دراسة (الطائي، 2017) والتي أشارت إلى حصول محور النمط الترسلّي على (80.14%)، كذلك اتفقت مع دراسة (الألوسي ورشيد وكريم، 2017) والتي أشارت إلى حصول محور النمط الترسلّي على (75.1%)، ويعزو الباحث هذا الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الذكر إلى أن هناك اهتماماً واضحاً في النمط الترسلّي في المؤسسات العاملة من خلال دعم إدارة المنظمة للنمط الترسلّي، بينما اختلفت هذه النتائج مع دراسة (كمال، 2014) والتي أشارت إلى حصول محور النمط الترسلّي على (61.12%) ودراسة (عبد القادر، 2012) والتي أشارت إلى حصول محور النمط الترسلّي على (60.4%)، يعزو الباحث هذا الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الذكر إلى أن المؤسسات العاملة لا تولي اهتماماً كبيراً بالنمط الترسلّي بل لا تمارسه على أرض الواقع.

4.1.2.4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الرابع "النمط الاوتوقراطي":

جدول (6.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "النمط الاوتوقراطي"

الترتيب (الموافقة)	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرة
1 (مرتفع)	**16.07	0.88	81.6%	4.08	يتم اتخاذ القرار دون الرجوع الى الآخرين.
4 (مرتفع)	**12.53	0.79	75.2%	3.76	نادراً ما يقبل المدراء النصيحة من الآخرين.
2 (مرتفع)	**13.60	0.88	78.4%	3.92	يميل الى السير وفقاً لقواعد واحكام محدودة.
3 (مرتفع)	**13.92	0.84	77.8%	3.89	يضعف من مجال الابداع والتميز في العمل.
6 (متوسط)	**3.49	1.07	65.6%	3.28	يبنى القرارات بناءً على أفكاره واتجاهاته.
5 (مرتفع)	**9.64	0.91	73.4%	3.67	يقلل من نسبة التركيز في العمل وانجازه بأسرع وقت ممكن.
مرتفع	**15.58	0.64	75.4%	3.77	الدرجة الكلية للبعد النمط الاوتوقراطي "

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss، 2021). ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01. * ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05. (حيث مستوى الدلالة أقل من 0.05 والتي تشير معنوية الفقرة والبعد)

يوضح الجدول (6.4) المقاييس الوصفية لفقرات البُعد الرابع "النمط الأوتوقراطي" التي تندرج تحت المحور الأول (الأنماط القيادية) لإجابات الموظفين العاملين في المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية، ويتكون البُعد من (6) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الرابع (3.77 من 5 بانحراف معياري 0.64) وبوزن نسبي (75.4%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفع، كما تشير نتيجة قيم اختبار (T لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات لفقرات البُعد الرابع حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط، حيث تبين بأن قيم الوسط الحسابي للدرجة لفقرات البُعد أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في تعبئة فقرات البُعد الرابع يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لفقرات البُعد الرابع "النمط الأوتوقراطي"، ويعزو الباحث ذلك إلى اتباع الإدارة نهج عدم الرجوع عند اتخاذ القرارات الى من يهتم الأمر وهذا يذكر بالنمط الديكتاتوري وهو من أسوأ أنواع الانماط القيادية، وهو ما يسبب قلة في الثقة بين المدير والعاملين، إضافة الى التقليل من نسبة التركيز في العمل، حيث يميل المدير الى السير وفق أنماط وأحكام محدودة لا يطبقها الا على نفسه.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الأولى التي نصّت على "يتم اتخاذ القرار دون الرجوع الى الآخرين" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.08) من 5 بانحراف معياري (0.88) وبوزن نسبي (81.6%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفع، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القرارات المتخذة لا يتم الرجوع لها من قبل الادارة العليا للمنظمة الى من هم مخولون بها من أصحاب الاختصاص الأمر الذي يؤثر سلبا على قدرة وأداء المنظمة، بينما احتلت الفقرة الخامسة التي نصّت على " يبني القرارات بناءً على أفكاره واتجاهاته" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.28) من 5 بانحراف معياري (1.07) وبوزن نسبي (65.6%) وتعتبر عن درجة موافقة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القرارات التي تبنيها ادارة المنظمة تقوم على تبني قرارات بناءة وجيدة تحمل أفكاراً واتجاهات تخدم سياسة المنظمة وأهدافها، إلا أن تلك القرارات لا يتم الرجوع الا من خلال شخص واحد وهو المدير وبالتالي لا توجد آلية محددة لتوزيع المهام على الأعضاء العاملين في المنظمة كل حسب تخصصه وميوله.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات، منها دراسة (أحمد ومحمد، 2012) والتي أشارت إلى حصول محور النمط الأوتوقراطي على (71.8%)، واتفقت كذلك مع دراسة (محميد، 2015) والتي أشارت إلى حصول محور النمط الأوتوقراطي على (70.9%)، ويعزو الباحث هذا الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الذكر إلى أن هذا النمط يستخدم بشكل واضح في لبعض المؤسسات التي

تتبع النهج الاوتوقراطي ولكن لا تتواجد في أغلب المؤسسات العاملة، بينما اختلفت هذه النتائج مع دراسة (كمال، 2014) والتي أشارت إلى حصول محور النمط الاوتوقراطي على (61.12%) ودراسة (عبد القادر، 2012) والتي أشارت إلى حصول محور النمط الاوتوقراطي على (60.4%)، يعزو الباحث هذا الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الذكر إلى أن المؤسسات العاملة لا تولي اهتماماً كبيراً بالنمط الاوتوقراطي بل لا تمارسه على أرض الواقع.

5.1.2.4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الخامس "النمط الموجه (التوجيهي)":

جدول (7.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الخامس "النمط الموجه (التوجيهي)"

الترتيب (الموافقة)	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
1 (مرتفع)	**8.25	0.95	72.0%	3.60	يهدف إلى تدعيم فاعلية سلوك وممارسة العاملين لزيادة نموهم.
2 (متوسطة)	**5.83	0.94	68.4%	3.42	يقوم القائد بالدور التوجيهي للعاملين.
3 (متوسطة)	**4.72	1.07	67.6%	3.38	يصبح المدير مؤثر وملبي لحاجات ورغبات العاملين.
6 (متوسطة)	0.50-	1.06	59.0%	2.95	يتابع أعمالهم ليتأكد من أنهم يتبعونه.
4 (متوسطة)	**4.96	0.96	67.2%	3.36	يجهز العاملون أنفسهم لعمل ما يطلب منهم القائد فقط.
5 (متوسطة)	*2.24	0.98	63.2%	3.16	يوقع العقوبة بحق من يستحقها من العاملين المخالفين.
متوسطة	**4.71	0.87	66.2%	3.31	الدرجة الكلية للبعد النمط الموجه"

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss، 2021). ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01. * ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05. (حيث مستوى الدلالة أقل من 0.05 والتي تشير معنوية الفقرة والبعد)

يوضح الجدول (7.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الخامس "النمط الموجه" التي تتدرج تحت المحور الأول (الأنماط القيادية) لإجابات الموظفين العاملين في المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية، ويتكون البعد من (6) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الخامس (3.31 من 5 بانحراف معياري 0.87) وبوزن نسبي (66.2%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة متوسطة، كما تشير نتيجة قيم اختبار (T لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات

لفقرات البُعد الخامس حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط، حيث تبين بأن قيم الوسط الحسابي للدرجة لفقرات البُعد أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في تعبئة فقرات البُعد الخامس يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لفقرات البعد الخامس "النمط الموجه"، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذا النوع من النمط يقوم على تدعيم سلوكيات الأفراد العاملين وزيادة نموهم، إضافة إلى الدور الحقيقي للقائد وهو المدير في توجيه العاملين والتأكيد على تبعيتهم له، مع توقيع العقوبة بحق من يستحقها من العاملين المخالفين.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البُعد فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الأولى التي نصّت على " يهدف إلى تدعيم فاعلية سلوك وممارسة العاملين لزيادة نموهم" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.60 من 5 بانحراف معياري 0.95) وبوزن نسبي (72%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفع، ويعزو الباحث ذلك إلى شدة حرص إدارة المنظمات على تدعيم فاعلية سلوك العاملين وتحقيق الممارسة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة نمو العاملين في المنظمة وتحقيق انجاز كبير في الاعمال الموكلة لهم، بينما احتلت الفقرة الرابعة التي نصّت على " يتابع المدير أعمالهم ليتأكد من أنهم يتبعونه" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.95 من 5 بانحراف معياري 1.06) وبوزن نسبي (59%) وتعتبر عن درجة موافقة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى اتباع المدير سياسة صارمة في تعامله مع العاملين الذين لا يتبعونه والذين يتبعونه، فالذين يتبعونه يفعلون ما يطلبه منهم المدير دون أدنى شك، أما العاملون الذين لا يتبعون المدير فيتم بحقهم انزال أقصى العقوبات بحقهم وردعهم حتى يصبحوا تابعين للمدير ويتوجهون بما يرشدهم.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات، منها دراسة (رجه، 2019) والتي أشارت إلى حصول محور النمط الترسلّي على (74.2%)، واتفقت كذلك مع دراسة (الطائي، 2017) والتي أشارت إلى حصول محور النمط الترسلّي على (80.14%)، كذلك اتفقت مع دراسة (الألوسي ورشيد وكريم، 2017) والتي أشارت إلى حصول محور النمط الترسلّي على (75.1%)، ويعزو الباحث هذا الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الذكر إلى أن هناك اهتماماً واضحاً في النمط الترسلّي في المؤسسات العاملة من خلال دعم إدارة المنظمة للنمط الترسلّي، بينما اختلفت هذه النتائج مع دراسة (كمال، 2014) والتي أشارت إلى حصول محور النمط الترسلّي على (61.12%) ودراسة (عبد القادر، 2012) والتي أشارت إلى حصول محور النمط الترسلّي على (60.4%)، يعزو الباحث هذا الاختلاف بين الدراسة الحالية

والدراسات السابقة الذكر إلى أن المؤسسات العاملة لا تولي اهتماماً كبيراً بالنمط الترسلّي بل لا تمارسه على أرض الواقع.

2.2.4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الثاني "الثقة التنظيمية"

جدول (8.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني "الثقة التنظيمية"

الترتيب (الموافقة)	اختبار T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الفقرة
1	**17.41	0.858	4.33	86.7	تفي إدارة المؤسسة بتعهداتها التي قطعتها اتجاه موظفيها.
5	**12.72	1.07	3.87	77.5	تتعامل إدارة المؤسسة مع العاملين بأسلوب يتسم بالأمانة.
6	**12.27	1.069	3.86	77.2	تتخذ الإدارة العليا قرارات صائبة تجاه تعزيز العمل الجماعي في المؤسسة.
8	**12.56	1.078	3.82	76.4	يمكن الاعتماد على الإدارة العليا لإظهار أحكام جيدة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
3	**15.08	0.937	4.21	84.2	لدى الإدارة العليا القدرة على متابعة القرارات والإشراف على تنفيذها.
12	**10.60	1.104	3.6	72.1	تشعر إدارة المؤسسة العاملين بالثقة والسعادة في أعمالهم.
9	**13.21	1.055	3.79	75.9	تحافظ إدارة المؤسسة على فاعلية وكفاءة أدائها.
11	**8.73	1.082	3.69	73.8	توجد ثقة إتجاه قرارات الإدارة في العمل كونها تتصرف بطريقة عادلة.
10	0.80	1.143	3.75	75	يمكن الوثوق بأن قرارات إدارة المؤسسة تتحلى بالنزاهة والعدالة.
2	1.67	0.918	4.22	84.5	يتعاطى زملائي بإيجابية مع مشكلاتي في العمل.
7	**3.26	1.005	3.86	77.2	يمكن لزملائي في العمل أن يؤثروا علي بسبب ارتباطي العاطفي بهم.
4	**11.69	1.004	4.07	81.4	يتوفر لدي إيمان بأن زملائي في العمل يضحون من أجلي عند الحاجة لهم.
مرتفعة	**13.07	1.07	3.92	78.4	الدرجة الكلية للمحور "الثقة التنظيمية"

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss v26

يوضح الجدول (8.4) المقاييس الوصفية لفقرات المحور الثاني "الثقة التنظيمية" لإجابات الموظفين العاملين في المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية، ويتكون المحور من (12) فقرة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المحور الثاني (3.92) من 5 بانحراف معياري (1.07) وبوزن نسبي (78.4%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة، وتشير نتيجة قيم اختبار (T لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات لفقرات المحور الثاني حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط، حيث تبين بأن قيم الوسط الحسابي للدرجة لفقرات المحور أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية باستثناء الفقرة التاسعة والعاشر غير دالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في تعبئة فقرات المحور الثاني يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لفقرات المحور الثاني "الثقة التنظيمية"، ويعزو الباحث ذلك إلى هناك توافر في درجة الثقة التنظيمية بين العاملين في المنظمات من خلال ايفاء إدارة المنظمات بتعهداتها التي قطعها اتجاه موظفيها، كما تتخذ الإدارة العليا قرارات صائبة اتجاه العمل الجماعي في المنظمات، كما تحافظ إدارة المنظمات على فاعلية وكفاءة أدائها، مع وجود ثقة اتجاه قرارات رئيسي المباشر في العمل كونه يتصرف بطريقة عادلة، كما تتسم قرارات الإدارة بالنزاهة والعدالة، يضاف إليه تعاطي العاملين في المنظمات بإيجابية مع المشكلات التي تواجه الموظفين في العمل.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البُعد فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الأولى التي نصّت على " نقي إدارة المؤسسة بتعهداتها التي قطعها اتجاه موظفيها" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.33) من 5 بانحراف معياري (0.85) وبوزن نسبي (86.7%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفع، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام إدارة المؤسسة بحاجات ورغبات موظفيها، فهي تعمل باستمرار على تلبية حاجاتهم من حوافز ومكافئات وهي تسعى دوماً الى الحفاظ على نسيج الترابط بينها وبين موظفيها، لذلك فإن اعتماد الادارة العليا للمنظمة سياسة الايفاء بالعهود مع موظفيها يكسبها احترام الموظفين ويرفع من مكانة المنظمة، بينما احتلت الفقرة التاسعة التي نصّت على " تُشعر إدارة المؤسسة العاملين بالثقة والسعادة في أعمالهم" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.6) من 5 بانحراف معياري (1.104) وبوزن نسبي (72.1%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفع، ويعزو الباحث ذلك إلى تعامل إدارة المؤسسة مع العاملين بأسلوب يتسم بالأمانة، حيث تتخذ الادارة العليا قرارات صائبة تجاه تعزيز العمل الجماعي في المؤسسة، كما توجد لدى الإدارة العليا القدرة على متابعة القرارات والاشراف على تنفيذها، وتوجد ثقة اتجاه قرارات الإدارة في العمل كونها تتصرف بطريقة عادلة.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحيالي وآخرون، 2020) ودراسة (الكبيسي والكعبي، 2020) ودراسة (ابراهيم وآخرون، 2019) ودراسة (رجه، 2019) ودراسة (سعيد وعبد، 2019) ودراسة (زايد، 2018) ودراسة (بنات، 2016) ودراسة (الحويطي، 2018) ودراسة (دراوشة، 2017) التي أشارت إلى أن الموافقة حول الثقة التنظيمية جاءت بدرجة كبيرة، بينما اختلفت مع ما توصلت إليه دراسة (علي، 2018) والتي أشارت إلى أن الموافقة حول الثقة التنظيمية جاءت بدرجة كبيرة جداً، كما اختلفت مع دراسة (عبد الأمير وآخرون، 2019) ودراسة (الراشدي وعبد الهادي، 2018) والتي أشارت أن الموافقة حول هذا المحور جاءت بدرجة متوسطة.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: التي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الأنماط القيادية والثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية"

ويتم التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى من خلال استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغير المستقل (الأنماط القيادية) بأبعاده المتمثلة ب النمط (الديمقراطي- الديكتاتوري- الترسل- الأوتوقراطي- الموجه) والمتغير التابع متمثل ب (الثقة التنظيمية)، حيث يتم اختبار الفرضية العدمية التي تفترض عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والثقة التنظيمية مقابل الفرضية البديلة التي تفترض وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والثقة التنظيمية، وتم الحكم على نتيجة الاختبار بناءً على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للاختبار (حيث يتم رفض الفرضية العدمية والتوصل لصحة الفرضية البديلة في حال كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من مستوى (0.05) ويقال عندها أن الاختبار معنوي ويعني ذلك وجود "علاقة" ذات دلالة إحصائية، ويتم قبول الفرضية العدمية في حال كانت قيمة مستوى أعلى من (0.05) ونستج عند إذن عدم وجود "علاقة" ذات دلالة إحصائية، والجدول (8.5) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (9.4): نتائج اختبار العلاقة بين الأنماط القيادية والثقة التنظيمية باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المتغير التابع "الثقة التنظيمية"			معايير الدراسة	المتغير
مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	عدد المشاهدات		
0.000	0.620*	200	البعد الأول: النمط الديمقراطي	المتغير
0.000	0.621*		البعد الثاني: النمط الديكتاتوري	المستقل

0.000	0.649*		البعد الثالث: النمط الترسلّي
0.000	0.611*		البعد الرابع: النمط الأوتوقراطي
0.000	0.512*		البعد الخامس: النمط الموجه (التوجيهي)
0.000	0.760*		الدرجة الكلية للمحور الأول "الانماط القيادية"

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss v26 ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

الجدول (9.4) يوضح نتائج العلاقة بين الأنماط القيادية والثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية، ومن خلال نتائج نستنتج أن هناك وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية والثقة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.760) بمستوى دلالة (0.000) أقل من 0.05.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط القيادية والثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية"، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة المنظمات تستجيب لمتغيرات العصر الحديث حيث تعمل على تلبية الاحتياجات البيئية المحيطة والتكيف معها في ظل التنافس الشديد بين المنظمات من حيث تقديم الخدمات وفق معايير السهولة والكفاءة والفاعلية مما ساهم في تحقيق الثقة التنظيمية في تلك المنظمات، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الأقرع، 2020) ودراسة (الغول، 2019) ودراسة (الشامسي، 2018) ودراسة (الخطيب، 2018) ودراسة (الفليت، 2018) ودراسة (الاعا، 2012)، ولم تختلف مع أي من الدراسات السابقة.

1.3.4 لفرضية الرئيسة الثانية: تنص الفرضية على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية والثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية "

جدول (10.4): نتائج أثر الأنماط القيادية والثقة التنظيمية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد

المتغير التابع "الثقة التنظيمية"			
المتغيرات المستقلة			معنوية النموذج عند مستوى 0.05

طريقة التقدير		معامل الانحدار (B)	معامل الدلالة (Sig.)	معامل التحديد المعدل (R ²) %	F	مستوى الدلالة (Sig.)	النتيجة
نموذج (Enter)							
	الحد الثابت (a)	0.011	*0.533	0.570 (%57.0)	**46.02	0.000	معنوي
	النمط الديمقراطي	0.005	**0.192				
	النمط الديكتاتوري	0.004	**0.196				
	النمط الترسي	0.003	**0.223				
	النمط الأوتوقراطي	0.109	0.117				
	النمط الموجه (التوجيهي)	0.003	**0.122				
نموذج (stepwise)							
	الحد الثابت (a)	0.003	0.605	0.566 (%56.6)	**56.33	0.000	معنوي
	النمط الديكتاتوري	0.002	**0.209				
	النمط الترسي	0.003	**0.202				
	النمط الأوتوقراطي	0.000	**0.287				
	النمط الموجه (التوجيهي)	0.001	**0.134				
<p>ملاحظة: ** ذات دلالة إحصائية (معنوية عند مستوى 0.01)، * ذات دلالة إحصائية (معنوية عند مستوى 0.05)، وبلغ متوسط معامل تضخم التباين (VIF) (2.05) وهذا النتائج تشير إلى عدم وجود مشكلة ازدواج خطي (معيار عدم وجود مشكلة هي أن تتراوح القيم ما بين (0-4)). وبهذه النتيجة يمكننا الاعتماد على نتائج النموذج وذلك لعدم وجود مشكلة ازدواج خطي بين المتغيرات، بينما بلغ متوسط درين واتسون (2.11) والتي تشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي، إضافة إلى التأكد من بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال (Histogram).</p>							

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss.

يعتبر اختبار الأثر الخاص بالمتغيرات المدرجة في النموذج البحثي الأساس الهام للدراسة التطبيقية كونه المحدد الرئيس للإجابة على التساؤلات البحثية التي تعتبر قاعدة لبناء الفرضيات التي هي أساساً لترجمة للموضوع البحثي الرئيس، لذا فإن فرضية الدور الرئيسية تعتبر العصب الأساسي للدراسة البحثية الراهنة، وللتحقق من هذه الفرضية فقد استخدم الباحث أسلوب الانحدار المتعدد للوقوف على دور الأنماط القيادية في تحقيق الثقة التنظيمية.

وقد أظهرت النتيجة الرئيسة لمخرجات أسلوب الانحدار المتعدد عند تطبيقه الإجمالي على محاور الدراسة المتمثلة بكل من (الأنماط القيادية) وتحقيق الثقة التنظيمية، وأن قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت (56.33) بمستوى دلالة (0.000 أقل من 0.05)، وهذا يشير إلى معنوية نموذج باستخدام نموذج

(stepwise)، كما وبلغت قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار بلغ (0.566) وهذا يعني بأن (النمط الديكتاتوري، النمط الترسلّي، النمط الأوتوقراطي، النمط الموجه (التوجيهي) الذي يندرج تحت الأنماط القيادية الموجودة في النموذج أعلاه يفسر ما نسبته (56.6%) من تباين الحاصل في تحقيق الثقة التنظيمية من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تحقيق الثقة التنظيمية.

جميع هذه المؤشرات المرتبطة بتطبيق أسلوب الانحدار الكلي على محاور الدراسة تشير إلى معنوية نموذج الانحدار وملائمته ووجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لدور الأنماط القيادية في تحقيق الثقة التنظيمية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية، وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية في تحقيق الثقة التنظيمية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية"، كما يوضحها الجدول (9.5)، ويفسر الباحث ذلك إلى أن أبعاد متطلبات الإدارة الإلكترونية المتمثلة في (النمط الديمقراطي، النمط الترسلّي، النمط الأوتوقراطي، النمط الموجه (التوجيهي) كان فيها قصور في الإستجابة للثقة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية، بينما زاد الإهتمام بالنمط الديمقراطي والذي كان له الأثر المباشر في تحقيق الثقة التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الأقرع، 2020) ودراسة (الغول، 2019) ودراسة (طيار، 2019) ودراسة (مراد، فؤاد، 2019) ودراسة (ميلود، 2019) ودراسة (الشامسي، 2018) ودراسة (الخطيب، 2018) ودراسة (الفليت، 2018) ودراسة (الأغا، 2012)، واختلفت مع دراسة (مريم، 2018).

2.3.4 الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص الفرضية على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزي للمتغيرات الشخصية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) في حالات العينتين المستقلتين (Independent – Samples T Test) لاختبار الفروق التي تعزي لمغير (المؤهل العلمي)، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزي للمتغيرات (الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفقاً للمتغيرات الشخصية والجدول (10.5) يوضح ذلك.

جدول (11.4): نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزي للمتغيرات الشخصية

" الأنماط القيادية "			المتغيرات الديمغرافية
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي	
لا يوجد فروق	0.097	ف = 2.367	الفئة العمرية
لا يوجد فروق	0.222	ت = -1.225	المؤهل العلمي
يوجد فروق	0.008	ف = 4.030	المسمى الوظيفي
يوجد فروق	0.005	ف = 5.438	سنوات الخبرة ¹
اختبار الفروق (اقل فرق معنوي)			
المتوسط الفروق	الفروق		المتغيرات
**0.27	رئيس قسم اداريين	رئيس قسم	المسمى الوظيفي
**0.36	مدير		
**0.30-	15 سنة فأكثر	5 أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
**0.25-	15 سنة فأكثر	10 أقل من 15 سنة	

** دالة إحصائية عند مستوى 0.01. * دالة إحصائية عند مستوى 0.05. ¹ تم دمج فئة (اقل من 5 سنوات و 5 أقل من 10 سنوات) لقلّة عددهم.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS V26

يوضح الجدول (11.4) نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزي للمتغيرات الشخصية، وإذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 نستنتج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزي للمتغيرات الشخصية، بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزي للمتغيرات الشخصية، وفي هذه النتيجة سيتم استخدام اختبار

المقارنات البعدية (LSD: lest significant difference) أقل فرق معنوي لمعرفة اتجاه الفروق، ونتائج جدول (10.5) يوضح:

1- **الفئة العمرية:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.097 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزى لمتغير الفئة العمرية، يعزو الباحث ذلك إلى اهتمام ادارة المنظمات بالفئات العمرية وخاصة فئة الشباب التي تستطيع من خلالها تحقيق التنمية وتعزيز الثقة التنظيمية وتقديم خدمات تسهم في رفعة المنظمة.

2- **المؤهل العلمي:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.222 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن موظفي المنظمات يمتلكون مهارات وخبرات في مجال القيادة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، إضافة إلى أن عملية التدريب وخضوعهم لدورات تدريبية في مجال الأنماط القيادية يكون لكل العاملين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

3- **المسمى الوظيفي:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.008 أقل من 0.05) نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق بين رئيس القسم و (رئيس قسم اداري، مدير) الفروق لصالح رئيس قسم، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المدراء العاميين لهم الأثر الكبير على تحقيق القيادة لأنهم هم من يمتلكون الخبرات والقرارات اللازمة لتطبيق مستويات الانماط القيادية من حيث تشجيع وتحفيز الموظفين على ذلك.

4- **سنوات الخبرة:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.005 أقل من 0.05) نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق بين فئة خبرتهم (5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 إلى أقل من 15 سنة) وبين 15 سنة فأكثر والفروق لصالح 15 سنة فأكثر، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك أفراد الإدارة العليا لأهمية توظيف الأنماط القيادية وخاصة النمط القيادي وذلك نتيجة التجربة العالية لرؤساء الأقسام، فكلما زادت خبرة العاملين في مجال عملهم، كلما قلت المشاكل التي يواجهونها وزادت قدرتهم على حل هذه المشاكل.

3.3.4 الفرضية الرئيسية الرابعة: تنص الفرضية على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) في حالات العينتين المستقلتين (Independent – Samples T Test) لاختبار الفروق التي تعزى لمغير (المؤهل العلمي)، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات (الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية والجدول (11.5) يوضح ذلك.

جدول (12.4): نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية

"الثقة التنظيمية"			المتغيرات الديمغرافية
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي	
لا يوجد فروق	0.090	ف = 2.445	الفئة العمرية
لا يوجد فروق	0.382	ت = -0.877	المؤهل العلمي
لا يوجد فروق	0.328	ف = 1.157	المسمى الوظيفي
يوجد فروق	0.016	ف = 4.227	سنوات الخبرة ¹
اختبار الفروق (اقل فرق معنوي)			
المتوسط الفروق	الفروق		المتغيرات
-0.27**	15 سنة فأكثر	10 أقل من 15 سنة	سنوات الخبرة

** دالة إحصائية عند مستوى 0.01. * دالة إحصائية عند مستوى 0.05. ¹ تم دمج فئة (اقل من 5 سنوات و 5 أقل من 10 سنوات) لقلة عددهم.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS V26

يوضح الجدول (12.4) نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية، وإذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية، بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية، وفي هذه النتيجة تم استخدام اختبار المقارنات البعدية (LSD: lest significant difference) أقل فرق معنوي لمعرفة اتجاه الفروق، ونتائج جدول (11.5) يوضح ما يلي:

1- **الفئة العمرية:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.090 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزى لمتغير الفئة العمرية، يعزو الباحث ذلك إلى اهتمام ادارة المنظمات بالفئات العمرية وخاصة فئة الشباب التي تستطيع من خلالها تحقيق التنمية وتعزيز الثقة التنظيمية وتقديم خدمات تسهم في رفعة المنظمة.

2- **المؤهل العلمي:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.382 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الثقة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين في تلك المنظمات على الرغم من اختلاف مؤهلاتهم العلمية إلا أنهم يعملون في نفس الأقسام والدوائر ويتبعون استراتيجية عمل واحدة ولديهم قيادة إدارية واحدة.

3- **المسمى الوظيفي:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.328 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الثقة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين في تلك المنظمات على الرغم من اختلاف مسمياتهم الوظيفية إلا أنهم متفوقون على ثقافة التميز بالمنظمة على كافة الأصعدة والمجالات وبالتالي فإن لديهم اتفاقاً انعكس على إجاباتهم وهذا ما يفسر هذه النتيجة.

4- **سنوات الخبرة:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.016 أقل من 0.05) نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الثقة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق بين فئة خبرتهم (10 أقل من 15 سنة) و15 سنة فأكثر لصالح الفئة 15 سنة فأكثر، ويعزو الباحث ذلك إلى أن قيادة المنظمات ومع ازدياد سنوات الخبرة لديهم يدركون أن السبيل الوحيد لحصولها على مكانة مرموقة بين أقرانها من المنظمات وحصولها على ثقة تنظيمية وحفاظها على الحصة السوقية يكمن في ترسيخ أساسيات الثقة التنظيمية في جميع المعاملات والإجراءات لتحقيق الثقة التنظيمية.

النتائج والتوصيات

تمهيد

تناول الباحث في هذه الدراسة دور الأنماط القيادية والثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية، من خلال ما تطرقت إليه من تأصيل مفاهيمي في الإطار النظري وأدبيات الدراسة بالإضافة إلى ما تم جمعه من بيانات أولية من خلال استبانة معدة لهذا الخصوص، وبعد التحليل الإحصائي لمجالات الدراسة من بيانات الاستبانة المُمثلة للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير الوسيط، وتفسير هذه النتائج وربطها بالدراسات السابقة، حيث خُصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي سيتم التطرق إليها خلال هذا الفصل، ومن ثم قدم الباحث آلية لتنفيذ التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، وكذلك مجموعة من الاقتراحات لدراسات مستقبلية.

1.5: نتائج الدراسة:

خُصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مصنفة كآلاتي: النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الأنماط القيادية)، والنتائج المتعلقة بالمتغير التابع (بالثقة التنظيمية)، والنتائج المتعلقة باختبار الفرضيات، والنتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة.

• نتائج تحليل المحور الأول (الأنماط القيادية):

- أظهرت نتائج الدراسة وجود تقييم إيجابي بدرجة كبيرة حول مستوى الأنماط القيادية، حيث اتضح ذلك من خلال حصول مجال الأنماط القيادية ككل على وزن نسبي (71.8%)، وقد تمثلت في خمسة أبعاد، هي النمط (الديمقراطي، الديكتاتوري، الترسلّي، الأوتوقراطي، الموجه (التوجيهي)).
- وكذلك أظهرت نتائج الدراسة أن بُعد النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى من حيث، حيث بلغ الوزن النسبي لمستوى توافرها (75.4%)، تلاها من حيث الترتيب بُعد النمط الترسلّي بوزن نسبي بلغ (75.4%)، ومن ثم جاء بُعد النمط الأوتوقراطي ووزن نسبي بلغ (73.4%)، ومن ثم جاء بُعد النمط الديكتاتوري ووزن نسبي بلغ (64.0%)، بينما احتل بُعد النمط الموجه (التوجيهي) الوزن النسبي الأخير وبنسبة (66.2%).

• نتائج تحليل المحور الثاني (الثقة التنظيمية):

أظهرت نتائج الدراسة وجود موافقة بدرجة (مرتفعة) من أفراد عينة الدراسة على مجال الثقة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية، حيث اتضح ذلك من خلال حصوله على وزن نسبي (78.4%).

• النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الأولى: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية وتحقيق الثقة التنظيمية.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الثانية: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية في تحقيق الثقة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية.

وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية وتحقيق الثقة التنظيمية.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الثالثة:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزى للمتغيرات الشخصية (الفئة العمرية- المؤهل العلمي).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح (رئيس قسم).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح (15 سنة فأكثر).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (الفئة العمرية- المؤهل العلمي- المسمى الوظيفي).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الثقة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح (15 سنة فأكثر).

2.5 التوصيات

- بناء على النتائج السابقة التي توصل إليها الباحث من خلال الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي، والتي كشفت أن هناك تأثيراً واضحاً للأنماط القيادية على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية، يمكن صياغة بعض التوصيات:
1. تعزيز الاهتمام الصادر من قبل مدراء المنظمات غير الحكومية والمتمثلة بمجال التوجيه والمتابعة بشكل كبير وتعريفهم بأبعاد الأنماط القيادية الأخرى.
 2. ضرورة قيام القيادة الادارية العليا في المنظمات غير الحكومية بتوعية العاملين لديها بمفاهيم الأنماط القيادية السائد من خلال عقد الندوات والدورات التدريبية لهم قبل وأثناء العمل .
 3. ضرورة مراجعة القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحد أو تقيد العاملين في المنظمات غير الحكومية من منح بعض الصلاحيات لهم.
 4. الاهتمام الصادر من قبل المسؤولين في المنظمات غير الحكومية بمجال القيادة الإدارية ومجال التوجيه والمتابعة بشكل كبير وتعريفهم بأبعاد الأنماط القيادية الأخرى .
 5. إجراء دراسة للكشف عن الأنماط القيادية الممارسة في المنظمات غير الحكومية من أجل تحديد الأسس والمعايير لاختيار المسؤولين والمدراء على وجه الخصوص.

6. إجراء دراسة عن آلية تفويض الصلاحيات لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية والبحث عن نتائجها المتوقعة.

7. التركيز على الممارسات القيادية التي تحقق انسجاماً بين العاملين والتي تؤدي الى زيادة التزامهم التنظيمي.

8. حث القيادات الإدارية في المنظمات غير الحكومية على بذل مزيد من العناية والاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي داخل تلك المنظمات.

9. العمل على استخدام أنماط قيادية أكثر فعالية في قيادة المرؤوسين والابتعاد قدر الامكان عن النمط التسلسلي الذي أصبح غير مقبول في المنظمات غير الحكومية ولاسيما أن المنظمات السابقة كانت لعقود طويلة مطبقة لهذا النمط الذي أثبت فشله الذريع.

10. الحرص على رفع مستوى العاملين في المنظمات غير الحكومية خاصة ذوي الإلتزام المنخفض في العمل من أجل عدم تركهم العمل او الانتقال الى مكان عمل آخر اذا ما توفرت الفرصة لهم.

3.5: توصيات بحثية مقترحة

- تطبيق الدراسة الحالية على المنظمات غير الحكومية في المحافظات الفلسطينية الشمالية (الضفة الغربية).
- إجراء دراسة بعنوان: " دور الأنماط القيادية في توضيح العلاقة بين جودة حياة العمل والأداء الوظيفي في المنظمات الغير حكومية".
- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول الأنماط القيادية وربطها بالعديد من المتغيرات الأخرى.
- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث من خلال تناول العديد من المتغيرات وقياس أثرها في الثقة التنظيمية.

جدول (1.5): خطة تنفيذ التوصيات التي توصلت إليها الدراسة

م.	التوصيات	آلية التنفيذ	جهة التنفيذ	فترة التنفيذ
1.	الاهتمام بمجال التوجيه والمتابعة لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية	- تطوير التشريعات والأنظمة الإدارية التي تهتم بمجال التوجيه والعناية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية. - إقامة ندوات ومحاضرات لزيادة وعي العاملين بأهمية القيادة وتطبيق أنماطها. - توفير هياكل تنظيمية مرنة في المنظمات غير الحكومية.	إدارة المنظمات غير الحكومية	خلال عام
2.	ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية	- عقد ورش عمل متعلقة بعمل المنظمات غير الحكومية باستمرار.. - التنسيق بين كافة الأقسام والدوائر داخل المنظمات غير الحكومية.	إدارة المنظمات غير الحكومية	خلال عام
3.	مراجعة القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحد أو تقيد العاملين	- تطوير مراكز المعلومات في المنظمات غير الحكومية. - توفير كافة المستلزمات اللازمة لتفعيل القوانين والأنظمة التي تعطي الموظفين حقهم.	إدارة المنظمات غير الحكومية	خلال عام
4.	الاهتمام الصادر من قبل المسؤولين في المنظمات غير الحكومية بمجال القيادة الإدارية	- خلق مساحات واسعة من المشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات وإتاحة فرص واسعة لتفويض السلطات. - عقد لقاءات مستمرة مع الإداريين لتوعيتهم بأهميتهم في صنع القرارات.	إدارة المنظمات غير الحكومية	خلال عام
5.	الكشف عن الأنماط القيادية الممارسة في المنظمات غير الحكومية	- تحديد أكثر الانماط القيادية استخداماً وتطبيقاً في المنظمات غير الحكومية. - تعزيز عمل المدراء وأصحاب المراكز الادارية داخل تلك المنظمات.	إدارة المنظمات غير الحكومية	خلال عام

م.	التوصيات	آلية التنفيذ	جهة التنفيذ	فترة التنفيذ
		- تصميم برنامج تدريبي للهيئات الإدارية في المنظمات غير الحكومية، يتضمن إرشادات للتعامل مع الانماط القيادية الأخرى.		
6.	إجراء دراسة عن آلية تفويض الصلاحيات لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية	- تصميم قاعدة معلومات مشتركة ومرتبطة بجميع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. - متابعة تنفيذ وتطبيق الاجراءات المتبعة بحق العاملين في المنظمات غير الحكومية.	إدارة المنظمات غير الحكومية	خلال عام
7.	التركيز على الممارسات القيادية التي تحقق انسجاماً بين العاملين والتي تؤدي الى زيادة التزامهم التنظيمي	- التركيز على النمط الديمقراطي الذي يعتبر الاساس في كل عملية ادارية ناجحة في تلك المنظمات. - التركيز على تطبيق النمط الديمقراطي على أساس أنه النمط الأكثر ممارسة وتطبيقاً داخل المنظمات غير الحكومية.	إدارة المنظمات غير الحكومية	خلال عام

المصادر والمراجع

المصادر

القرآن الكريم

المراجع

1. ابراهيم، مها؛ ابراهيم، حسن؛ وعلوان، رنا (2019). الصمت التنظيمي وتأثيره على الثقة التنظيمية للعاملين: بحث استطلاعي لآراء العاملين في الشركة العامة للصناعات الجلدية في بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، 1(120) 203-222.
2. أبو شاويش، نسرين غانم (2013): "محددات الثقة التنظيمية وأثارها-دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث الدولية -الأنروا"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
3. أبو شمالة، ناصر (2018). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
4. أبو عودة، محمود (2018). تأثير جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين.
5. أبو كريم، أحمد فتحي (2012): "تقدير المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعة الملك سعود وجامعة الامام حمد بن سعود الاسلامية في الرياض لدرجة الثقة التنظيمية بهم من قبل القيادات التربوية"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، بحث محكم، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، المملكة العربية السعودية.
6. أحمد، ميسون عبد الله، ومحمد، دينا مناف (2012): "الانماط ودورها في تنمية مهارات العاملين"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، تنمية الرافدين، المجلد 34، ص ص 201-232.
7. الألوسي، عبد الوهاب عبد الفتاح، ورشيد، نينان كمال، وكريم، لطيف صالح (2017): "أثر الانماط القيادية في الابداع المنظمي-دراسة ميدانية في مصرف القطاع الخاص لإقليم كردستان"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة كركوك، المجلد 7، العدد 2.
8. البشيتي، سها (2020). دور الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والسمعة التنظيمية الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.

9. البليبيسي، أسامة (2012). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الغير حكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
10. بنات، عايده (2016). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين.
11. بنات، عايده سعيد (2016): "الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
12. تيشات، سلوى (2018). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين: دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء كهريف/ تقرت، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، (13)، 112-128.
13. جبارين، أسماء؛ أبو سمرة، محمود؛ وأبو ضباع، جعفر (2018). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، (1)6، 12-23.
14. حامد، بشارة (2019). الدور المعدل للثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والصمت التنظيمي: بالتطبيق على التعليم العالي والأهلي والأجنبي بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
15. حجاج، خليل جعفر (2014): "العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد السابع.
16. حسن، عبد الله كاظم (2009): "الانماط القيادية لرؤساء الاقسام وأثرها في الالتزام التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي كلية التربية/ جامعة القادسية"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
17. حسين، قيس إبراهيم (2010): "دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية- ديالى، الهيئة الكردستانية للدراسات الاستراتيجية والبحث العلمي، جامعة السليمانية، العراق.

18. الحويطي، أحمد (2018). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك، المجلة التربوية، 2018(51)، 515-547.
19. حياة، سرير؛ وكريمة، رحي (2020). تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعلم الجزائري الجديد للمصبرات NCA، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(3)، 265-282.
20. الحياي، هدى؛ البياتي، قاسم؛ الربيعي، كريم (2020). اثر العلاقة بين الثقة التنظيمية بإدارة المنظمة في اساليب المحاسبة الابداعية دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية /الحلة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 12(2)، 128-156
21. حيدر، حيدر علي(2010): " الأنماط القيادية لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية "، مجلة البحوث التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة المستنصرية، العدد 26-27.
22. الدحوح، حسني (2015). جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين.
23. دراوشة، نجوى (2017). العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 13(3)، 373-388.
24. دراوشة، نجوى (2017): "العدالة التنظيمية في الجامعات الاردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، الكلية الاردنية للعلوم والتكنولوجيا، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، مجلد، 13، العدد3، ص ص 373 - 388.
25. دلول، هبة (2013): "تقييم مدى تطبيق المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة للمتطلبات المالية للجهات المانحة الدولية وتأثيره على استمرارية التمويل"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية.
26. ديوب، أيمن (2014). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات: دراسة ميدانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 30(1)، 195-224.
27. الديراوي، أيمن (2012): " دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية.

28. الراشدي، عادل؛ وعبد الهادي، خالد (2019). مكونات نظم المعلومات الإدارية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد في البنك المركزي العراقي بغداد، مجلة تنمية الرافدين، 38(121)، 113-131.
29. الربيعاوي، سعدون حمود حثير، والدراجي، سلام سعد سريح (2016): "أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي - بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العاملين"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد 21.
30. رجه، ثامر (2019). الأنماط القيادية للمدربين وانعكاسها على الثقة التنظيمية للاعبين الدوري العراقي الممتاز بكرة القدم للموسم 2018-2019، مجلة المستنصرية لعلوم الرياضة، 1(4)، 230-250.
31. رجه، ثامر حماد (2019): "الأنماط القيادية وانعكاساتها على الثقة التنظيمية للاعبين الدوري العراقي الممتاز بكرة القدم للموسم 2018-2019م"، مجلة المستنصرية لعلوم الرياضة، المجلد 1، العدد 4.
32. زايد، أسماء (2018). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.
33. زعرب، روان (2020): " دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في بلديات المحافظات الجنوبية في قطاع غزة "، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، فلسطين.
34. سعيد، هديل؛ وعبد، نور (2019). القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية: دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية / بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25(111)، 55-77.
35. السراج، ألاء (2017): " القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية " دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
36. سليمان، حيدر خضر (2010): "الأنماط القيادية: دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين (دراسة ميدانية في جامعة الموصل)"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلة أبحاث كلية التربية الاساسية، المجلد 7، العدد 4.
37. الطائي، علي حسون (2017): "الانماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري - بحث ميداني في وزارة الخارجية"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

38. طه، نور (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
39. العامري، ابراهيم (2016). الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان.
40. عبد الامير، صفاء؛ عبد الكاظم، علي؛ والحسناوي، صالح (2019). الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والانغراز الوظيفي: بحث تحليلي لآراء عينة في مديرية تربية محافظة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد -جامعة كربلاء، 8(29)، 139-174
41. عبد القادر، محمد أحمد، وأبو قلة، محمد مهاوش، والمهايرة، محمد سلامة (2012): "الانماط القيادية وعلاقتها بأبعاد جودة التعليم"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33.
42. عبد الواحد، حموده (2020). التفويض وعلاقته بالثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأقصى، فلسطين.
43. العريفي، دلال (2018). مستوى الثقة التنظيمية ولدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، السعودية.
44. العشي، نهال (2013): "أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية.
45. عطا الله، يوسف (2019). دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
46. علي، خير (2018). تأثير الثقة التنظيمية على العمل المعرفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من المصارف الأهلية في محافظة النجف الاشرف، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية، 10(4)، 129-156.

47. علي، خير الدين (2018). تأثير الثقة التنظيمية على العمل المعرفي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من المصارف الاهلية في محافظة النجف الاشرف، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 10(4)، 129-156.
48. عمران، حسن؛ وعبد السلام، عبد السلام (2016). دور الثقافة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الالكترونية بجامعة سبها: دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة جامعة سبها، مجلة جامعة سبها- العلوم البحتة والتطبيقية، 15(2)، 28-41.
49. عوض، قسمة صابر (2008): "تأثير الانماط القيادية على متطلبات الابداع من وجهة نظر المرؤوسين-دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 1.
50. قهيري، فاطنة (2019). أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
51. قهيري، فاطنة (2019): "أثر الانماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية-دراسة جالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
52. كاظم، أميرة (2014). الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 10(31)، 49-227.
53. كريدي، باسم عباس (2010): "الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في كلية الاداة والاقتصاد في جامعة القادسية"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 3.
54. الكعبي، حميد (2013). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة ووزارة الاعمار والاسكان، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، (32)، 264-290.

55. كمال، بريوي (2014): " دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بشار حضري"، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد4، العدد8.
56. محميد، طفاح عباس (2015): " دور الانماط القيادية في أبعاد جودة الخدمة في دائرة توزيع كهرباء كركوك"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد33.
57. نوح، هوازن بنت محمد (2013): " الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات بمدينة مكة المكرمة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
58. الهاشمي، رياض؛ والعضايلة، علي (2015). أثر جودة الحياة الوظيفية على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 13(1)، 1-30.

ثانياً/ المواقع الالكترونية

1. رخا، ألفة (2016). الثقة بالنفس - ما هي وكيف تتكون؟، تمت الزيارة في تاريخ 2020/09/09م، تم الاسترجاع من الرابط shorturl.at/lrvxK
2. الناطور، فايز (2019). مفهوم الثقة بالنفس، تمت الزيارة في تاريخ 2020/04/26م، تم الاسترجاع من الرابط shorturl.at/np156
3. موقع <http://www.pngo.net>
4. مجلة الدفاع الوطني، العدد 89- عن شهر تموز 2014م ، www.lebarmy.gov.lb

ثالثاً/ المراجع الأجنبية

1. Archimi, C. S., Reynaud, E., Yasin, H. M., & Bhatti, Z. A. (2018). How perceived corporate social responsibility affects employee cynicism: The mediating role of organizational trust. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 907-921.
2. Engelbrecht, A., & Samuel, O. M. (2019). The effect of transformational leadership on intention to quit through perceived organisational support,

organisational justice and trust. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1-8.

3. Eren, H., & Hisar, F. (2016). Quality of work life perceived by nurses and their organizational commitment level. *Journal of Human Sciences*, 13(1), 1123-1132.

4. Farid, H., Izadi, Z., Ismail, I. A., & Alipour, F. (2015). Relationship between quality of work life and organizational commitment among lecturers in a Malaysian public research university. *The Social Science Journal*, 52(1), 54-61.

5. Güçer, E., & Şerif, A. D. (2014). Organizational trust and job satisfaction: a study on hotels. *Business Management Dynamics*, 4(1), 12-28.

6. Kelbiso, L., Belay, A., & Woldie, M. (2017). Determinants of quality of work life among nurses working in Hawassa town public health facilities, South Ethiopia: A cross-sectional study. *Nursing Research and Practice*.

7. Khetavath, P. S. (2015, 11-12 March). An empirical analysis of quality of work life of employees in Indian private sector organizations. In International Conference on Trends in Economics, Humanities and Management. (15). 32-36.

8. Owolabi, A. B. (2015). Impact of organisational culture and leadership style on quality of work-life among employees in Nigera. *African Journal for the Psychological Study of Social Issues*, 18(1), 109-121.

9. Ozen, G., Yaman, M., & Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The online journal of recreation and sport*, 1(2), 6-23.

10. Raosoft (2020). *Sample Size Calculator*. Retrieved from raosoft.com/samplesize.html.

11. Reçica, L. F., & Doğan, A. (2019). The Relationship between Job Satisfaction, Organizational Trust and Intention to leave the Job: A Comparative Study between Kosovo and Turkey. *Acta Universitatis Danubius: Oeconomica*, 15(2), 173-189.

12. Shamhi, H., Vesisi, K., Hatami, K., & Aliabadi, S. (2019). An Investigation and Modeling of the Intermediary Role of Psychological Capital in the Relationship Between Organizational Trust and Job Performance. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 8(1), 45-56.

13. Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social indicators research*, 55(3), 241-302.

14. Tabassum, A., Rahman, T., & Jahan, K.. (2012). Quality of work life among male and female employees of private commercial banks in Bangladesh. *International Journal of Economics and Management*, 5(1), 266-282.

15. Verma, D. S., & Doharey, A. K. (2016). A study to identify the factors affecting the quality of work life in small scale industries. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(6), 636-639.

الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة بأسماء المحكمين.

الملحق رقم (2): الاستبانة في صورتها الأولية.

الملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية.

الملحق رقم (4): تصنيف منظمات المجتمع المدني حسب قطاع العمل في قطاع غزة

لعام 2020.

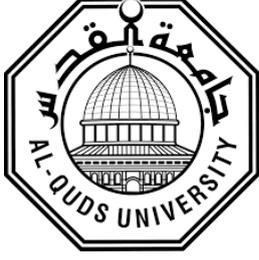
الملحق رقم (5): العينة التطبيقية العشوائية المستهدفة (الحد الأدنى).

ملحق رقم (1)
قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	التخصص	العمل
1	أ.د. صادق عاشور	أستاذ إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية
2	د. سامي أبو الروس	أستاذ إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية
3	د. حسن السعدوني	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة القدس أبو ديس
4	د. تهاني جفال	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة القدس أبو ديس
5	د. منصور منصور	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة الأقصى
6	د. علي شاهين	أستاذ المحاسبة	جامعة الاسراء
7	د. مازن الشوبكي	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	العديد من الجامعات
8	د. منصور الايوبي	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	كلية فلسطين التقنية
9	د. سامي أبو طه	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة القدس المفتوحة
10	د. أشرف مشمش	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة الأقصى
11	د. عدنان أبو حسين	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة القدس المفتوحة

ملحق رقم (2)

الاستبانة بصورتها الأولية



جامعة القدس

برنامج ماجستير التنمية المستدامة

تخصص بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

السيدة/..... المحترم/ة

تحية طيبة وبعد:

يضع الباحث بين أيديكم هذا الاستبيان المعد لجمع البيانات حول دراسة بعنوان:

دور الأنماط القيادية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية

وهذه الدراسة هي متطلب إستكمالاً للحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات والتنمية المستدامة.

كلي أمل بكم في التعاون وتقديم المعلومات التي تساعد في إتمام هذه الدراسة التي نهدف من خلالها توضيح دور الأنماط القيادية في تعزيز الثقة التنظيمية.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومهنية في مجال عملكم، وبحكم موقعكم الوظيفي المتعلق بموضوع الرسالة، فإن الباحث يرجوكم بالتكرم والاطلاع على فقرات هذا الاستبيان بعناية وإجابة جميع أسئلته بموضوعية ومهنية عالية، علماً أن المعلومات التي سوف تدلون بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول وافر الإحترام والتقدير

الباحث

نادر الفرا

أولاً/ البيانات الشخصية والوظيفية:

يرجى التكرم بوضع إشارة (V) أمام الإجابة المناسبة.

1. العمر

30-20 سنة 40-31 سنة 50-41 سنة 51 سنة فأكثر

2. المؤهل العلمي

دبلوم بكالوريوس

3. سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات 10-5 سنوات 15-11 سنة 16 سنة فأكثر

4. المسمى الوظيفي:

مدير قسم رئيس قسم اداريين نائب مدير قسم اداري (موظف)

درجة الموافقة					الفقرات
موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	
المتغير المستقل/ الأنماط القيادية					
أولاً / النمط الديمقراطي					
					1 يناقش المقترحات لحل المشكلات المطروحة
					2 يعطي الفرصة الكاملة للموظفين للتعبير عن رأيهم.
					3 يحاول الحصول على موافقة الموظفين على الأشياء المهمة قبل القيام بها.
					4 يهتم بتلبية الحاجات النفسية للموظفين.
					5 يأخذ في الاعتبار وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.
ثانياً / النمط الديكتاتوري					
					1 يعتبر المسؤول أن عقد الاجتماعات الدورية مع الموظفين أمر عديم الجدوى.
					2 يغفل آراء الموظفين عند وضع الخطط الدراسية أو جدول المواد.
					3 يسود التوتر العلاقة بين الموظفين، وتكثر فيها المشاجرة والوشاية، ويقل فيها الشعور بالأمن والطمأنينة.
					4 يتحدث كونه ممثلاً للمجموعة في الاجتماعات الخارجية.
					5 يعمل على دراسة القرارات ومن ثم إصدارها بشكل فردي بعيداً عن آراء الموظفين.
ثالثاً / النمط الترسلّي					
					1 يفوض المدير بعض المهام ويترك للموظفين حرية التصرف في التنفيذ.
					2 يهمل محاسبة الموظفين المقصرين في أداء عملهم؛ إيماناً منه بأن نضجهم كفيل بمراجعة قصورهم.
					3 يقوم بالحد الأدنى من المبادرات والمقترحات، تاركاً ذلك للموظفين.
					4 يفوض بعض سلطاته الإدارية لجميع الموظفين معه.
					5 يهتم كثيراً بسير العمل ويمنح الموظفين الحرية في أداء العمل ثقة منه بأرائهم وقدراتهم.

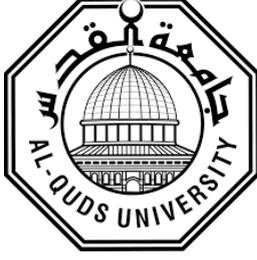
درجة الموافقة					الفقرات
موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	
رابعاً / النمط الأوتوقراطي					
					1 يتخذ القرار دون الرجوع الى الآخرين.
					2 قليلاً ما يقبل المسؤولون النصيحة من الآخرين.
					3 يتجهون نحو اتباع قواعد وأحكام محدودة.
					4 يضعف من مجال الابداع والتميز في العمل.
					5 يقلل من نسبة التركيز في العمل وانجازه بأسرع وقت ممكن.
خامساً/ النمط الموجه (التوجيهي)					
					1 يهدف إلى تدعيم فاعلية سلوك وممارسة العاملين لزيادة نموهم.
					2 يقوم القائد بالدور التوجيهي للعاملين.
					3 يصبح المدير مؤثر وملبي لحاجات ورغبات العاملين.
					4 يتابع أعمالهم ليتأكد من أنهم يتبعونه.
					5 يجهز العاملون أنفسهم لعمل ما يطلب منهم القائد فقط.
المتغير التابع/ الثقة التنظيمية					
					1 تفي إدارة المنظمة بتعهداتها التي قطعتها اتجاه موظفيها.
					2 تتعامل إدارة المنظمة مع العاملين بأسلوب يتسم بالأمانة.
					3 تتخذ الإدارة العليا قرارات صائبة تجاه تعزيز العمل الجماعي في المنظمة.
					4 يمكن الاعتماد على الإدارة العليا لإظهار أحكام جيدة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
					5 لدى الإدارة العليا القدرة على متابعة القرارات والاشراف على تنفيذها.
					6 تشعر إدارة المنظمة العاملين بالثقة والسعادة في أعمالهم.
					7 تحافظ إدارة المنظمة على فاعلية وكفاءة أدائها.

درجة الموافقة					الفقرات
موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	
					8 توجد ثقة إتجاه قرارات الإدارة في العمل كونها تتصرف بطريقة عادلة.
					9 يمكن الوثوق بأن قرارات إدارة المنظمة تتحلّى بالنزاهة والعدالة.
					10 يتعاطى زملائي بإيجابية مع مشكلاتي في العمل.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم (3)

الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة القدس

برنامج ماجستير التنمية المستدامة

تخصص بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

السيدة/..... المحترم/ة

تحية طيبة وبعد:

يضع الباحث بين أيديكم هذا الاستبيان المعد لجمع البيانات حول دراسة بعنوان:

دور الأنماط القيادية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية

وهذه الدراسة هي مطلب إستكمالاً للحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات والتنمية المستدامة.

كلي أمل بكم في التعاون وتقديم المعلومات التي تساعد في إتمام هذه الدراسة التي نهدف من خلالها توضيح دور الأنماط القيادية في تعزيز الثقة التنظيمية.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومهنية في مجال عملكم، وبحكم موقعكم الوظيفي المتعلق بموضوع الرسالة، فإن الباحث يرجوكم بالتكرم والإطلاع على فقرات هذا الاستبيان بعناية وإجابة جميع أسئلته بموضوعية ومهنية عالية، علماً أن المعلومات التي سوف تدلون بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول وافر الإحترام والتقدير

الباحث

نادر الفرا

أولاً/ البيانات الشخصية والوظيفية:

يرجى التكرم بوضع إشارة (V) أمام الإجابة المناسبة.

1. الفئة العمرية

30-20 سنة 40-31 سنة 50-41 سنة 51 سنة فأكثر

2. المؤهل العلمي

دبلوم فأقل بكالوريوس دراسات عليا

3. سنوات الخبرة:

5 سنوات فأكثر 15-10 سنة 20-16 سنة 21 سنة فأكثر

4. المسمى الوظيفي:

اداري (موظف) رئيس قسم اداريين مدير قسم نائب مدير قسم

درجة الموافقة					الفقرات
موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	
المتغير المستقل/ الأنماط القيادية					
أولاً / النمط الديمقراطي					
					1 يناقش مديري المقترحات لحل المشكلات المطروحة
					2 يعطي الفرصة الكاملة للموظفين للتعبير عن آرائهم خلال الاجتماعات.
					3 يحاول الحصول على موافقة الموظفين على الأشياء المهمة قبل القيام بها.
					4 يهتم بإشباع معظم الحاجات النفسية للموظفين.
					5 يأخذ في الاعتبار وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.
					6 يعمل على إشاعة قيم التعاون والود والمحبة بين الموظفين.
ثانياً / النمط الديكتاتوري					
					1 يعتبر المدير أن عقد الاجتماعات الدورية مع الموظفين عديم الجدوى والأهمية.
					2 يتصف بأنه مقل في ثنائه على الأداء الجيد، وفي المقابل فهو مفرط في توجيه النقد واللوم.
					3 يغفل آراء الموظفين عند وضع الخطط الدراسية أو جدول المواد.
					4 يسود التوتر العلاقة بين الموظفين، وتكثر فيها المشاجرة والوشاية، ويقل فيها الشعور بالأمن والطمأنينة.
					5 يتحدث كونه ممثلاً للمجموعة في الاجتماعات الخارجية.
					6 يعمل على دراسة القرارات ثم إصدارها بشكل فردي بعيداً عن آراء الموظفين.
ثالثاً / النمط الترسلّي					
					1 يفوض المدير بعض المهام ويترك للموظفين حرية التصرف في التنفيذ.
					2 يهمل محاسبة الموظفين المقصرين في أداء عملهم؛ إيماناً منه بأن نضجهم كفيل بمراجعة قصورهم.
					3 يقوم بالحد الأدنى من المبادرات والمقترحات، تاركاً ذلك للموظفين.

درجة الموافقة					الفقرات
موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	
					4 يفوض بعض سلطاته الإدارية لجميع الموظفين معه.
					5 يهتم كثيراً بسير العمل ويمنح الموظفين الحرية في أداء العمل ثقة منه بأنهم وقدراتهم.
					6 يهيئ فرصاً حقيقية لتطوير قابليات الموظفين وإطلاق إبداعاتهم.
رابعاً / النمط الأوتوقراطي					
					1 يتم اتخاذ القرار دون الرجوع الى الآخرين.
					2 نادراً ما يقبل المدراء النصيحة من الآخرين.
					3 يميل الى السير وفقاً لقواعد واحكام محدودة.
					4 يضعف من مجال الابداع والتميز في العمل.
					5 يبني القرارات بناءً على أفكاره واتجاهاته.
					6 يقلل من نسبة التركيز في العمل وانجازه بأسرع وقت ممكن.
خامساً/ النمط الموجه (التوجيهي)					
					1 يهدف إلى تدعيم فاعلية سلوك وممارسة العاملين لزيادة نموهم.
					2 يقوم القائد بالدور التوجيهي للعاملين.
					3 يصبح المدير مؤثر وملبي لحاجات ورغبات العاملين.
					4 يتابع أعمالهم ليتأكد من أنهم يتبعونه.
					5 يجهز العاملون أنفسهم لعمل ما يطلب منهم القائد فقط.
					6 يوقع العقوبة بحق من يستحقها من العاملين المخالفين.
المتغير التابع/ الثقة التنظيمية					
					1 تفي إدارة المنظمة بتعهداتها التي قطعتها اتجاه موظفيها.
					2 تتعامل إدارة المنظمة مع العاملين بأسلوب يتسم بالأمانة.

درجة الموافقة					الفقرات
موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	
					3 تتخذ الإدارة العليا قرارات صائبة تجاه تعزيز العمل الجماعي في المنظمة.
					4 يمكن الاعتماد على الإدارة العليا لإظهار أحكام جيدة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
					5 لدى الإدارة العليا القدرة على متابعة القرارات والإشراف على تنفيذها.
					6 تُشعر إدارة المنظمة العاملين بالثقة والسعادة في أعمالهم.
					7 تحافظ إدارة المنظمة على فاعلية وكفاءة أدائها.
					8 توجد ثقة إتجاه قرارات الإدارة في العمل كونها تتصرف بطريقة عادلة.
					9 يمكن الوثوق بأن قرارات إدارة المنظمة تتحلى بالنزاهة والعدالة.
					10 يتعاطى زملائي بإيجابية مع مشكلاتي في العمل.
					11 يمكن لزملائي في العمل أن يؤثروا علي بسبب ارتباطي العاطفي بهم.
					12 يتوفر لدي إيمان بأن زملائي في العمل يضحون من أجلي عند الحاجة لهم.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

ملحق (4): تصنيف منظمات المجتمع المدني وتعدادها

حسب قطاع العمل في قطاع غزة لعام 2020م

م.	قطاع عمل الجمعية	عدد الجمعيات	النسبة المئوية
1	الاجتماعية	496	50.30%
2	الأسرى والمحربين	5	0.51%
3	الأشغال العامة والإسكان	1	0.10%
4	الإصلاح وشؤون العشائر	4	0.41%
5	الإعلامي	6	0.61%
6	الاقتصادي	4	0.41%
7	البنية التحتية	2	0.20%
8	البيئي	9	0.91%
9	التعليمي	43	4.36%
10	الثقافي	66	6.69%
11	الجمعيات النقابية	12	1.22%
12	الديني	12	1.22%
13	الزراعي	48	4.87%
14	السياحة والآثار	5	0.51%
15	الشبابي والرياضي	44	4.46%
16	الصحي	77	7.81%
17	الطفل	28	2.84%
18	العلاقات الخارجية	4	0.41%
19	العمالي	3	0.30%
20	القدس	1	0.10%
21	اللاجئين	3	0.30%
22	المرأة	56	5.68%
23	المسنين	1	0.10%
24	المعاقين	39	3.96%
25	النقل والمواصلات	6	0.61%
26	حقوق الانسان	11	1.12%
	المجموع الكلي للجمعيات	986	%100.00

المصدر: وزارة الداخلية-مديرية الشؤون العامة-دائرة المنظمات لعام 2020م

ملحق (5): العينة الطبقية العشوائية المستهدفة (الحد الأدنى)

م.م	قطاع عمل الجمعية	العينة الطبقية (المجتمع المستهدف, الحد الأدنى)
1	الاجتماعية	37
2	الأسرى والمحربين	3
3	الأشغال العامة والإسكان	3
4	الإصلاح وشؤون العشائر	3
5	الإعلامي	3
6	الاقتصادي	3
7	البنية التحتية	3
8	البيئي	3
9	التعليمي	12
10	الثقافي	19
11	الجمعيات النقابية	3
12	الديني	3
13	الزراعي	12
14	السياحة والآثار	3
15	الشبابي والرياضي	12
16	الصحي	22
17	الطفل	8
18	العلاقات الخارجية	3
19	العمالي	3
20	القدس	3
21	اللاجئين	3
22	المرأة	16
23	المسنين	3
24	المعاقين	11
25	النقل والمواصلات	3
26	حقوق الانسان	3
	المجموع الكلي للجمعيات	200

فهرس الجداول

#	عنوان الجدول	# الجدول
13	الفرق بين القيادة والإدارة	1.2
41	مفهوم المنظمات غير الحكومية	3.2
51	ملخص الدراسات السابقة المتعلقة بالأنماط القيادية	1.4.2
58	ملخص الدراسات السابقة المتعلقة بالثقة التنظيمية	2.4.2
63	تصنيف المنظمات الأهلية المحلية والأجنبية وتعدادها حسب توزيعها الجغرافي	1.3
66	مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومحاو الدراسة	2.3
69	معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات الأنماط القيادية والثقة التنظيمية	3.3
70	الصدق البنائي لأبعاد ومحاو الدراسة من خلال معامل ارتباط بيرسون لأبعاد الأنماط القيادية	4.3
71	نتائج نسبة التحميل أو التشبع لفقرات متطلبات الأنماط القيادية والثقة التنظيمية	5.3
72	نتائج اختبارات ثبات لأبعاد الأنماط القيادية والثقة التنظيمية	6.3
73	طريقة ومدى تحقق الاختبارات	7.3
74	الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	8.3
76	وصف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية	1.4
78	نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومحاو الدراسة	2.4
79	ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول " النمط الديمقراطي "	3.4
80	ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني " النمط الديكتاتوري "	4.4
82	ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث " النمط الترسلّي "	5.4
84	ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع " النمط الأوتوقراطي "	6.4
86	ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الخامس " النمط الموجه (التوجيهي) "	7.4
88	ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني "الثقة التنظيمية"	8.4
91	نتائج اختبار العلاقة بين الأنماط القيادية والثقة التنظيمية باستخدام معامل ارتباط بيرسون	9.4
92	نتائج دور الأنماط القيادية والثقة التنظيمية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد	10.4
94	نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزّي للمتغيرات الشخصية	11.4
96	نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول الثقة التنظيمية تعزّي للمتغيرات الشخصية	12.4
102	خطة تنفيذ التوصيات التي توصلت إليها الدراسة	1.5

فهرس الأشكال والصور

#	عنوان الشكل	# الشكل
7 أنموذج الدراسة.....	1.1
34 قواعد تحقيق الثقة التنظيمية.....	2.2
35 أبعاد الثقة التنظيمية.....	3.2

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	# الملحق
114 قائمة بأسماء المحكمين.....	1
115 الاستبانة في صورتها الأولية.....	2
120 الاستبانة في صورتها النهائية.....	2
125	تصنيف منظمات المجتمع المدني وتعدادها حسب قطاع العمل في قطاع غزة لعام 2020م.....	3
126 العينة الطبقيّة العشوائية المستهدفة (الحد الأدنى).....	4

فهرس المحتويات

أ	الإقرار	
ب	شكر وتقدير	
ج	المصطلحات	
د	الملخص	
هـ	Abstract	
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	1.
1	مقدمة الدراسة.....	
2	مشكلة الدراسة.....	1.1
3	مببرات الدراسة.....	2.1
3	أهمية الدراسة.....	3.1
4	أهداف الدراسة.....	4.1
5	أسئلة الدراسة.....	5.1
5	فرضيات الدراسة.....	6.1
6	متغيرات الدراسة.....	7.1
7	حدود الدراسة.....	8.1
8	محددات الدراسة ومعوقاتها.....	9.1
8	هيكل الدراسة.....	10.1
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	2.
10	المبحث الأول: الأنماط القيادية.....	1.2
11	مفهوم القيادة.....	1.1.2
13	الفرق بين الإدارة والقيادة.....	2.1.2
14	أركان القيادة.....	3.1.2
15	أهمية القيادة.....	4.1.2
16	مصادر قوة القيادة.....	5.1.2
17	النظريات المفسرة للقيادة.....	6.1.2
19	الأنماط القيادية.....	7.1.2
28	المبحث الثاني: الثقة التنظيمية.....	2.2
28	مفهوم الثقة.....	1.2.2
29	مفهوم الثقة التنظيمية.....	2.2.2
30	أهمية الثقة التنظيمية.....	3.2.2
31	خصائص الثقة التنظيمية.....	4.2.2

32	قواعد تحقيق الثقة التنظيمية.....	5.2.2
33	أبعاد الثقة التنظيمية.....	6.2.2
35	معيقات الثقة التنظيمية.....	7.2.2
37	المبحث الثالث: نبذة عن المنظمات غير الحكومية.....	3.2
37	مقدمة.....	
38	ماهية المنظمات غير الحكومية.....	1.3.2
39	أهمية المنظمات غير الحكومية.....	2.3.2
40	الشروط الواجب توافرها في المنظمات غير الحكومية.....	3.3.2
40	أهداف المنظمات غير الحكومية.....	4.3.2
40	خصائص المنظمات غير الحكومية.....	5.3.2
41	التحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية.....	6.3.2
42	الدراسات السابقة.....	
42	الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل الأنماط القيادية.....	1.4.2
50	الدراسات السابقة التي تناولت المتغير التابع الثقة التنظيمية.....	2.4.2
57	التعقيب على الدراسات السابقة.....	3.4.2
85	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....	3.
85	تمهيد.....	
85	منهج الدراسة.....	1.3
59	مجتمع الدراسة.....	2.3
61	عينة الدراسة.....	3.3
62	أداة الدراسة.....	4.3
63	صدق وثبات أداة الدراسة.....	5.3
69	ثبات أداة الدراسة.....	6.3
70	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.....	7.3
71	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....	8.3
72	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.....	4.
72	تمهيد.....	
72	وصف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية.....	1.4
74	نتائج تحليل المتغيرات المستقلة والتابعة بشكلها العام.....	2.4
75	نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الأول "النمط الديمقراطي.....	1.1.2.4
77	نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثاني "النمط الديكتاتوري.....	2.1.2.4
79	نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثالث "النمط الترسلية.....	3.1.2.4
81	نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الرابع "النمط الاوتوقراطي.....	4.1.2.4

83	نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الخامس "النمط الموجه (التوجيهي)".....	5.1.2.4
85	نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الثاني "الثقة التنظيمية".....	2.2.4
87	اختبار فرضيات الدراسة.....	3.4
95	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات... .5	
95	تمهيد.....	
95	نتائج الدراسة.....	1.5
97	التوصيات.....	2.5
98	توصيات بحثية مقترحة.....	3.5
101	المصادر والمراجع.....	
110	الملاحق.....	
111	ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين.....	
112	ملحق رقم (2): الاستبانة في صورتها الأولية.....	
117	ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية.....	
122	ملحق رقم (4): تصنيف منظمات المجتمع المدني حسب قطاع العمل في قطاع غزة لعام 2020.....	
123	ملحق رقم (5): العينة الطبقيّة العشوائية المستهدفة (الحد الأدنى).....	
124	فهرس الجداول.....	
125	فهرس الأشكال والصور.....	
125	فهرس الملاحق.....	
126	فهرس المحتويات.....	